

SKRIPSI

ANALISIS KEBIJAKAN MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT

DAERAH KANTOR WALIKOTA DUMAI

Diajukan Untuk memenuhi dan melengkapi syarat-syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana
Dalam Ilmu Administrasi Negara



EDJANG AKBAR
10875004339

PROGRAM S-1
JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM

RIAU

2013

ABSTRAK

ANALISIS KEBIJAKAN MUTASI PENGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DAERAH KANTOR WALI KOTA DUMAI OLEH: EDJANG AKBAR

Kebijakan mutasi pegawai sangat penting artinya bagi PNS dalam memperluas dan pengembangan bakat dengan arti bahwa mutasi merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dalam memproses kerja sama. Kebijakan mutasi merupakan sesuatu yang normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kantor Wali Kota Dumai Adapun yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kebijakan mutasi dan kendala-kendala apa yang dihadapi pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kantor Wali Kota Dumai dalam Mutasi Pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kebijakan mutasi, serta mengetahui kendala-kendala dalam mutasi pegawai di Sekretariat Daerah Kantor Wali Kota Dumai. Jumlah populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 31 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, interview, dan observasi. Sedangkan jenis data adalah data primer dan data sekunder. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif menggunakan analisis deskriptif Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, mutasi tidak semata agar PNS mendapat tantangan baru dan tugas baru sebagaimana yang sudah ditetapkan tetapi mutasi juga upaya dari pelaksanaan peraturan Kepala Dinas yang mengarah, serta mutasi PNS harus sesuai dengan kebijakan yang berpedoman pada peraturan kepegawaian dan PP No 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, Pegawai Negeri Sipil. Selain itu pelaksanaan prosedur dalam mutasi pegawai harus dilakukan pengawasan baik pengawasan tersebut dilakukan oleh Badan Kepegawaian tersebut ataupun melibatkan instansi lain yang berwenang mengenai mutasi pegawai atau melibatkan team BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan).

Kata kunci: Peningkatan produktif kerja, pendayagunaan pegawai, pengembangan karier, penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan, pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi, sebagai hukuman

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan karunia, rahmat dan hidayah-Nya. Tiada kata lain yang pantas diucapkan selain kata syukur atas semua nikmat yang telah Allah SWT berikan, terutama nikmat kesehatan, kemampuan dan kesempatan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi dengan judul: **“Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai ”**.

Shalawat dan salam semoga selalu tercurah pada baginda Rasulullah SAW yang telah berjuang mengenalkan ilmu pengetahuan pada kita semua sehingga kita bisa merasakannya sekarang.

Dalam penulisan skripsi ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan moril berupa bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih pada semua pihak yang senantiasa mendampingi penulis baik dalam keadaan suka maupun duka, teristimewa dengan tulus hati diucapkan terimakasih kepada:

1. Ayahnda Delman dan Ibunda Elfini Nauman yang tercinta yang tak pernah lelah mendidik, membesarkan, memberikan kasih sayang tak terhingga. Memberikan dukungan moril maupun materil serta do'a yang tulus kepada penulis unt (S1) di Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

2. Bapak Prof. DR. H.M Nazir Karim, MA Rektor UIN Suska Riau yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di UIN SUSKA Riau.
3. Bapak DR. Mahendra Romus M.Ec, Ph. D Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Ketua Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Afrizal. S.Sos, serta Sekretaris Jurusan Bapak Rusdi. S.Sos. MH yang telah membantu terlaksananya skripsi ini.
5. Bapak Mahmuzar, M.Hum selaku pembimbing dalam penulisan skripsi ini yang telah bersusah payah memberikan masukan dan perbaikan skripsi ini agar lebih baik dan lebih bermanfaat.
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan ilmunya selama perkuliahan baik secara langsung maupun tidak langsung.
7. Karyawan bagian akademik Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan bantuan selama perkuliahan baik secara langsung maupun tidak langsung.
8. Abang dan adikku Ardinata, Ruzianto, Lindawati, Sahroni, Junardi, Samsul suaimy dan Sinta safitri yang penulis sayangi, yang telah memberikan motivasi dan berbagi.
9. Terima kasih kepada Abangku Hanafi yang telah banyak membantu, memberikan dukungan baik moril maupun materil kepada penulis.

10. Terima kasih Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Islam (HMI)-pekanbaru yang merupakan tempat untuk penulis mengembangkan kreatifitas dalam bentuk organisasi.

11. Terimakasih keluarga besar Ikatan Pelajar Mahasiswa Kabupaten Kepulauan Meranti (IPMK2M)-Pekanbaru yang juga merupakan tempat untuk mengembangkan diri penulis dalam belajar berorganisasi.

12. Terimakasih kepada teman-teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan motivasi dan dukungan.

13. Yang terakhir untuk teman-teman Jurusan Administrasi Negara, Kawan2 IPMKPM, IPMK2M dan yang telah memberikan dukungan kepada penulis.

Semoga Allah SWT meridhai dan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, penulis menyadari skripsi ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna bermanfaat untuk dimasa mendatang.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi kita semua, dan menjadi amal shaleh di sisi Allah SWT. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pekanbaru, Mei 2013

Penulis

EDJANG AKBAR

NIM : 10875004339

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR STRUKTUR.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian.	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.5 Sistematika Penulisan	15
BAB II : TELAAH PUSTAKA	
2.1 Pengertian Pengembangan	17
2.2 Pengertian Kebijakan	19
2.3 Pengertian Mutasi.....	24
2.4 Peraturan Pemerintah.....	35
2.5 Definisi Konsep.....	38
2.6 Konsep Operasional.....	39
2.7 Tekanan Politik Dalam Birokrasi Yang Mempengaruhi Mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil).....	39

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data Penelitian	58
3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu	58
3.3 Populasi dan Sampel	59
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.6 Analisis Data.....	60

BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Sejarah Berdirinya Berdirinya Sekretariat Daerah dumi 61	61
4.2 Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Dumi..... 61	61
4.3 Susunan dan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Dumi 63	63
4.4 Uraian Tugas dan Fungsi Bagian Pada Sekretariat Daerah Dumi..... 68	68

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Identitas Responden	85
5.2 Kebijakan Mutasi Serta Kendala Mutasi Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumi	88
5.2.1 Kebijakan Mutasi Sebagai Peningkatan Produktif Kerja ...	89
5.2.2 Kebijakan Mutasi Sebagai Pendayagunaan Pegawai.....	93
5.2.3 Kebijakan Mutasi Sebagai Pengembangan Karier.....	97
5.2.4 Kebijakan Mutasi Sebagai Penambahan Tenaga-tenaga Ahli Pada Unit-unit yang membutuhkan	102
5.2.5 Kebijakan Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-jabatan Lowongan Yang Belum Terisi.....	107

5.2.6 Kebijakan Mutasi Sebagai Hukuman.....	111
---	-----

BAB VI : PENUTUP

6.1 Kesimpulan.....	117
---------------------	-----

6.2 Saran.....	120
----------------	-----

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel I	: Jumlah PNS di Sekretariat Daerah Yang Di Mutasi.....	11
Tabel II	: Konsep Operasional.....	39
Tabel III.1	: Jumlah Populasi dan Sampel.....	59
Tabel IV	: Bagan Stuktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dumai.....	84
Tabel V.1	: Jumlah Jabatan Responden.....	85
Tabel V.2	: Jumlah Tingkat Pendidikan Responden.....	86
Tabel V.3	: Jumlah Tingkat Umur Responden.....	86
Tabel V.4	: Jumlah Jenis Responden.....	87
Tabel V.5	: Jumlah Lama Kerja Responden.....	87
Tabel V.6	: Jumlah PNS Yang Di Mutasikan Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai.....	88
Tabel V.7	: Jumlah Pegawai Yang Dilihat Menurun Golongan/Pangkatnya.....	90
Tabel V.8	: Tanggapan Responden Mutasi Sebagai Peningkatan Kerja Pegawai Negeri	90

Tabel V.9	: Tanggapan Responden Dengan Ditambahnya Jam Kerja	
	Pegawai Akan Meningkatkan Produktif Kerja PNS.....	91
Tabel V.10	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai	
	Kebijakan Mutasi Sebagai Peningkatan Produkti Kerja....	92
Tabel V.11	: Tentang Gambaran Pegawai Yang Di Mutasikan Tidak	
	Sesuai Dengan Pendayagunaan Pegawai.....	94
Tabel V.12	: Tanggapan Responden Dengan Adanya Kebijakan Mutasi	
	Akan Menambah Pendayagunaan PNS.....	94
Tabel V.13	: Tanggapan Responden Dengan Meningkatkan Kinerja Pegawai	
	Akan Mendayaguna Dilingkungan Tempat Kerja Baru.....	95
Tabel V.14	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan	
	Mutasi Pendayagunaan Pegawai.....	96
Tabel V.15	: Gambaran Mutasi Pegawai Sebagai Pengembangan Karier..	98
Tabel V.16	: Tanggapan Responden Dengan Dilakukan Kebijakan Mutasi	
	Akan Mengembangkan Karier PNS.....	99
Tabel V.17	: Tanggapan Responden Dengan Meningkatkan Prestasi Kerja	
	Pegawai Akan Terwujudnya Kebijakan Mutasi Yang Baik..	100

Tabel V.18	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan	
	Mutasi Sebagai Pengembangan Karier.....	101
Tabel V.19	: Tentang Gambaran Pegawai Yang Di Mutasikan Pada	
	Unit-unit Yang Membutuhkan.....	103
Tabel V.20	: Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan	
	Mutasi PNS Yang Ditempatkan Pada Unit-unit yang	
	Membutuhkan Dapat Mewujudkan Team Work Yang Baik...	103
Tabel V.21	: Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan	
	Mutasi PNS Yang Ditempatkan Pada Unit-unit Yang	
	Membutuhkan Dapat Meningkatkan Prestasi Kerja.....	104
Tabel V.22	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan	
	Mutasi Sebagai Penambahan Tenaga-tenaga Ahli Pada	
	Unit-unit Yang Membutuhkan.....	106
Tabel V.23	: Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan	
	Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-jabatan Yang Belum	
	Terisi Merupakan Suatu Promosi Bagi PNS.....	108
Tabel V.24	: Tanggapan Responden Dengan Adanya Kebijakan	

	Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-jabatan Yang Belum	
	Terisi Dapat Meningkatkan Semangat Kerja PNS	
	Dalam Beradaptasi/Lingkungan Kerja Pegawai.....	109
Tabel V.25	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Kebijakan	
	Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-jabatan Lowongan	
	Yang Belum Terisi.....	110
Tabel V.26	: Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan	
	Mutasi Sebagai Hukuman Bagi PNS Dapat Membuat	
	PNS Beradaptasi Lingkungan Kerja Barunya	111
Tabel V.27	: Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan	
	Mutasi Sebagai Hukuman Dapat Menciptakan PNS	
	Yang Mampu Mewujudkan Kerja Sama Yang Baik	
	Dilingkungan Kerja Barunya.....	112
Tabel V.28	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan	
	Mutasi Sebagai Hukuman.....	113
Tabel v.29	: Rekapitulasi Uji Statistik (Deskriptif) untuk mengetahui	
	Faktor mana yang mempengaruhi mutasi pns di sekretariat	

Daerah kantor walikota dumai.....	115
-----------------------------------	-----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Reformasi yang terjadi pada tahun 1998 di Indonesia pada kenyataannya membawa pengaruh yang besar kepada persoalan kenegaraan. Salah satu aspek yang turut berubah karena proses reformasi tersebut adalah perubahan sistem hubungan pemerintah pusat dengan pemerintah daerah di Indonesia yakni dari sistem sentralistik ke desentralistik, hal ini membuat perubahan yang signifikan terhadap sistem ketatanegaraan Republik Indonesia. Setelah amandemen UUD 1945 pada BAB VI Pasal 18 ayat 2 yang berbunyi bahwa pemerintah daerah Provinsi, daerah Kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah menurut asas otonomi dan tugas pembantu. Kemudian diperkuat dengan dikeluarkannya Peraturan Perundang-undangan tentang Pemerintah Daerah yaitu Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah kemudian diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, maka daerah diberikan otonomi mengatur dan mengurus rumah tangga Pemerintah Daerah tersebut.

Dalam suatu organisasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh pemimpin, karenanya kualitas SDM dari setiap personil/pegawai mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Maka pegawai dituntut untuk mempunyai *skill, knowledge, ability*, (keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan) serta dedikasi terhadap pekerjaan serta *human relation* yang baik harus dapat diwujudkan. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia

dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Adapun organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya manusia lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja, dan modal. Berkenaan dengan sumber daya manusia perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sangat dibutuhkan dan penting bagi berjalannya suatu birokrasi pemerintahan.

Oleh karena itu selama ini penyelenggaraan pemerintah negara belum sepenuhnya menunjang terwujudnya *Good Governance* (kepemerintahan yang baik), maka birokrasi perlu diperbaiki.

Keberhasilan suatu pembangunan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, disamping sumber daya lainnya, peran dan kedudukan pegawai sebagai sumber daya manusia adalah penting dan menentukan dalam bidang pemerintahan tersebutlah PNS sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang senantiasa dituntut untuk berbuat, bertindak, bersikap, dan bertingkah laku guna mencapai tujuan pembangunan tersebut. Dalam lingkungan pemerintahan, perilaku birokrasi yang diperani oleh aparatur-aparatur pemerintah mendapat pengaruh lain, yaitu karakteristik masyarakat produk pemerintah. Perilaku pemerintah publik jauh berbeda dengan perilaku publik ekonomi. Lingkungan ekonomi publik banyak mengandung banyak pilihan, mulai dari pilihan mahal dan sukar. Tetapi lingkungan pemerintah publik mengandung "*easy choice*" (pilihan tidak mudah) sampai pada "*no other choice*" (tidak ada pilihan). Lingkungan seperti ini mengundang konsekuensi atau akibat yang sangat luas, sehingga pada permusuhan dalam pemerintahan.

Secara global permasalahan PNS dalam birokrasi pemerintah adalah berkenaan dengan SDM. SDM yang dimaksud adalah pegawai negeri sipil yang ditempatkan dan bekerja dilingkungan birokrasi, untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana telah ditetapkan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional sangatlah tergantung pada kemampuan dan kualitas dari PNS. Oleh karena itu sangat diperlukan PNS yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD1945. Pemerintah yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur pemerintah, abdi negara, dan abdi masyarakat.

Keberadaan PNS pada Sekretariat daerah kantor Walikota Dumai dalam proses pelaksanaan pekerjaan diharapkan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien, untuk itu dipandang perlu menempatkan pegawai pada tempat tepat dan sesuai dengan tingkat kemampuan, tingkat keahlian, pengalaman serta pendidikannya. Pembangunan yang dilaksanakan pemerintah Kota Dumai merupakan lanjutan dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya. Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keberhasilan pembangunan itu sangat tergantung pada tersedianya SDM yang memadai, baik itu kualitas SDM tersebut termasuk aparat dilingkungan Sekretariat Daerah kantor Walikota Dumai.

Untuk itu perlu dibina hubungan kerja diantara sesama pegawai dengan kemampuan kerja dan rasa tanggung jawab. Dengan cara ini akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam arti bahwa sangat diperlukan adanya mutasi yang baik dalam lingkungan organisasi tersebut untuk melaksanakan prinsip yang tepat pada tempat yang tepat, guna terciptanya kerjasama dan meningkatkan semangat kerja agar birokrasi berjalan dengan baik dan lancar. Dengan demikian pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, berdaya guna dan berhasil guna baik bagi masyarakat maupun bagi PNS tersebut. Adapun mutasi tersebut

ialah perpindahan jabatan atau wilayah kerja yang sepenuhnya wewenang dari pemimpin guna kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dari inten organisasi.

Pindah jabatan atau pindah wilayah kerja sangat penting artinya bagi PNS dalam memperluas dan pengembangan bakat dengan arti bahwa mutasi merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dalam proses kerja sama. Hal ini penting karena mutasi dapat mempengaruhi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Kebijakan kepala daerah melakukan pergantian pimpinan maupun staf disebuah instansi pemerintah sering disalahkan artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu, pegawai golongan kadang tidak luput dari keputusan para kepala daerah untuk henggang dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya.

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS dibentuk oleh Badan Kepegawaian Negara yang tertuang dalam pasal 34 A ayat (1) UU No.43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dan untuk kelancaran pelaksanaan manajemen PNS Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD), yang tercantum dalam pasal 34 A ayat (1) UU No.43 Tahun 1999. Peraturan pemerintah No.41 Tahun 2007 dalam tentang organisasi perangkat daerah merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan kepegawaian yang dalam pasal 48 juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi. Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang normantif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, selain itu untuk memenuhi keinginan

pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan.

Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai negeri sipil untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Pada hakikatnya mutasi merupakan bentuk peningkatan pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian yang terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintah. Begitu pula pada instansi-instansi pemerintah lainnya maupun pada Sekretariat Daerah kantor Walikota Dumai.

Secara teoritis banyak aspek yang mempengaruhi mutasi dalam suatu organisasi dan salah satu aspek yang turut memegang peran penting dan perlu mendapat perhatian guna meningkatkan kerja pegawai adalah dengan meningkatkan sistem dan kebijakan yang dilaksanakan dengan tepat dan benar, dengan adanya sistem dan kebijakan mutasi yang tepat dan benar pada Sekretariat Daerah kantor Walikota Dumai maka akan terbentuk birokrasi yang baik dan tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

Sedangkan landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian pegawai negeri sipil adalah:

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Tahun 1999 Nomor 16 Tambahan lembaran Negara Nomor 3890).
- b. Tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian pegawai negeri sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9, Tahun 2003.

Kedua peraturan perundang-undangan tersebut di atas merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah.

Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dan tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003. Kedua Peraturan perundang-undangan tersebut merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah terutama pada Sekretariat Daerah kantor Walikota Dumai.

Adapun keputusan bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Menteri Dalam Negeri no 17 Tahun 2003 tentang pengangkatan jabatan struktural.

A. Dasar Hukum :

1. Undang-undang Nomor : 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian pasal 17 ayat (2)
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor ; 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor ; 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural
3. PP Nomor 32 Tahun 1979 tentang Batas Usia Pensiun

B. Pengertian :

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural antara lain dimaksudkan untuk membina karier PNS dalam jabatan struktural dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

C. Syarat Pengangkatan :

Untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural, seorang Pegawai Negeri Sipil harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil, calon PNS tidak dapat menduduki jabatan struktural karena masih dalam masa percobaan dan belum memiliki pangkat.
2. Serendah-rendahnya memiliki pangkat satu tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki PNS berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tsb dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.
6. Sehat jasmani dan rohani

Di samping Persyaratan tersebut di atas juga harus memperhatikan faktor antara lain:

1. Senior dalam kepangkatan.
2. Usia.
3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan.
4. Pengalaman jabatan Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural ditetapkan dengan keputusan pejabat yang berwenang dan wajib dilantik serta mengucapkan sumpah di hadapan pejabat yang berwenang.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, bahwa yang termasuk pegawai negeri sipil adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan satu perundang-perundangan dan digaji menurut peraturan. Untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sempurna sebagaimana dimaksudkan diatas, maka pegawai negeri sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya.

Menurut Peraturan pemerintah No.9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil, bahwasannya dinyatakan dalam :

Pasal 16

- (1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan Pegawai Negeri Sipil Pusat antar Departemen/Lembaga;
- (2) Penetapan oleh Badan Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan
- (3) Pejabat sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya

Pasal 17

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan pemindahan:

Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Provinsi;

Dan a. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Kabupaten/Kota dan Daerah Provinsi . b.

(2) Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang bersangkutan.

(3) Pejabat sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Tabel 1. Jumlah PNS pada Sekretariat Daerah Kota Dumai yang di Mutasi

No	NAMA	JABATAN	UNIT KERJA LAMA	UNIT KERJA BARU	PENDIDIKAN
1	NURAINI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	KPAA
2	KHAIRIAH, S.E	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	S1 Ekonomi Manajemen
3	YENNY MARDIANTY	Pengadministras i Umum	Dispenda	Bagian Keuangan	SMK Akuntansi
4	AGUS FITRIADI, S.Kom	Pranata Komputer	Dispenda	Bagian Keuangan	S1 Sistem Informasi
5	TAUFIK DALYANOER, S.E	Penata Laporan Keuangan	Dispenda	Bagian Keuangan	S1 Ekonomi Akuntansi
6	CHAIRIL EFENDI, A.Md	Pelaksana	Dispenda	Bagian Organisasi	D III Akuntansi
7	YAN MAGDALENA, A.Md	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	D III Akuntansi
8	FATRIALDY, A.Md	Tenaga Administrasi	Dispenda	Bagian Keuangan	D III Akuntansi
9	PEPPY HARIKA	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	SMU
10	CITRA APRIANA EKASARI, A.Md	Penyuluh pajak	Dispenda	Bagian Keuangan	D III Ekonomi Perpajakan
11	RINALDI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	STM
12	EKA SUSANTI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Organisasi	SMEA
13	FITRI WULANNINGSIH	Penagih Pajak / RETRIBUSI	Dispenda	Bagian Keuangan	SMA. IPS
14	MIMI ANGRAINI	Pengadministras i Umum	Dispenda	Bagian Keuangan	SMU. IPS
15	M. NASIR	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	SMK Akuntansi
16	HERLIN, A.Md	Bendaharawan	Dinas Tata Kota	Bagian Keuangan	D III Akuntansi
17	TENGKU ARIFAH	Pengadministras i Umum	Dishub	Bagian Umum	SMU. IPS
18	DIAN PUTRI YANA, S.Sos	Bendahara Pengeluaran pembantu	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Administrasi Negara
19	DEWI YANTI, A.Md	Pelaksana	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	D III Keuangan dan Perbankan
20	DEDI PETRIADI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	SMA
21	AGUS KARNEZI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	SMU
22	RISTA EFLIANI, S.E	Kuasa Pengguna Anggaran	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Akuntansi
23	MERY LUCYANTI, S.Sos	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Keuangan	S1 Administrasi Negara
24	RINA ARYANY, S.Sos	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Administrasi Negara
25	SRI HARTATI, S.E	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Keuangan	S1 Akuntansi
26	NORMAN AFRIZA, A.Md	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Organisasi	D III Akuntansi
27	JERRY BUNGSU	Pelaksana	Bagian	Bagian Adm.Kesra	SMU

			Keuangan		
28	T. SUSDAWATI	Pelaksana	Bagian Umum	Bagian Adm. Kesra	SMA
29	AMRIL	Pelaksana	Bagian Adm. Kesra	Bagian Pengelolaan Aset	SMU
30	MARINA	Penyusun Program Dan Evaluasi	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Akuntansi
31	SRI HIDAYATI, S.E	Penata Laporan Keuangan	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Akuntansi

Sumber data : Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai 2012

Namun pada saat penulis melakukan pra penelitian ke Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai, penulis melihat masih ada fenomena:

Masih adanya kebijakan mutasi yang tidak sesuai dengan dasar pelaksanaan mutasi serta pokok-pokok kepegawaian tersebut yang terdapat di Undang-undang no 43 tahun 1999.

Dimana didalam pelaksanaan mutasi menurut (S. P Hasibuan, 2003 : 102-103) ada 3 yaitu :

a. Merit system

Merit system adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya.

b. Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c. Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, adalah Pemindahan dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam pangkat dan jabatan-jabatan tertentu, yang didasarkan atas prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat-syarat lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Sedangkan untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan suatu penilaian terhadap prestasi kerja.

Dari pemaparan diatas penulis melihat permasalahan dalam pelaksanaan kebijakan mutasi PNS di Sekretariat Daerah Kota Dumai masih mengedepankan unsur kekeluargaan yang didasarkan landasan suka atau tidak suka (*like or dislike*) dan senioritas.

Berdasarkan fenomena yang timbul dan penulis uraikan sebelumnya dari hasil pengamatan terlihat maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai ”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Bagaimana pelaksana kebijakan mutasi pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai ?

1.3. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan terhadap sesuatu masalah pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai . Adapun tujuan dari penelitian, yaitu:

Untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan mutasi pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat atau kegunaan dari penelitian yaitu:

1. Hasil penelitian ini dapat disumbangkan untuk perkembangan ilmu-ilmu sosial khususnya perkembangan Ilmu Administrasi Negara
2. Sebagai bahan masukan dan informasi perkembangan ilmu khususnya bagi pihak-pihak yang memerlukan pemahaman sebagai landasan dalam mutasi kepegawaian
3. Sebagai sarana untuk melatih dan menguji serta meningkatkan kemampuan berfikir penulis melalui karya ilmiah

1.5. Sistematika Penelitian

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, ,manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini berisikan tentang berbagai pendapat permasalahannya dan terdiri dari landasan teori, konsep operasional.

BAB III: METODELOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tentang metodologi penelitian dari berbagai tipe penelitian, yang terdiri dari lokasi penelitian, jenis sumber data, populasidan sampel, teknik pengumpulan data serta analisa data

BAB IV: GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tentang gambaran umum lokasi penelitian, sejarah singkat berdirinya, kedudukan, tugas dan fungsi pokok.

BAB V: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan identitas responden, distribusi jawaban responden terhadap pengawasan, jawaban responden, klasifikasi data.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang membangun bagi objek penelitian.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Kerangka teori merupakan landasan berfikir untuk melaksanakan penelitian dan teori dipergunakan untuk menjelaskan fenomena sosial yang menjadi objek penelitian. Teori adalah serangkaian asumsi konsep dan konstruksi, definisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan antar konsep.

2.1. Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (S.P. Hasibuan, 2003:69).

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

a. Produktifitas Kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja pegawai akan meningkatkan, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, dan waktu.

c. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada masyarakat.

d. Moral

Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

e. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiahnya biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

f. Konseptual

Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

g. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relations-nya akan luwes, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

h. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

i. Konsumen

Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu (S.P. Hasibuan, 2003 : 70-72)

2.2 Pengertian Kebijakan

Menurut Anderson, konsep kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam suatu masalah atau suatu persoalan (**Budi Winarno, 2007 : 18**).

Carl Friederich kebijakan adalah serangkaian tindakan atau kegiatan yang usulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan dan kemungkinan-kemungkinan dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasi untuk mencapai tujuan yang dimaksud (**Leo Agustino, 2006 : 7**).

Kebijakan dalam arti peraturan perundangan mempunyai sejumlah bentuk, untuk Indonesia kita melihat tiga jenis kebijakan publik, yaitu yang dibuat oleh legislatif, eksekutif, dan legislatif dan eksekutif (dan sebaliknya) (**Riant Nugroho, 2009 : 135**). Secara umum dapat dikatakan bahwa kebijakan publik tertinggi di Indonesia dibuat oleh legislatif, yaitu konstitusi (UUD 1945) dan ketetapan MPR RI ; seperti prinsip dasar teori politik *Trias Politica* yang diajarkan Montesquieu pada abad pencerahan di Prancis abad ke- 17.

Harrold Laswell dan Abraham Kaplan (dikutip Dye 1981) berpendapat bahwa kebijakan publik hendaklah berisi tujuan, nilai-nilai, dan pratika-pratika sosial yang ada dalam masyarakat (**AG. Subarsono, 2005 : 3**).

Ada enam langkah perumusan kebijakan negara yaitu, perumusan masalah kebijaksanaan negara, proses memasukkan agenda masalah kedalam agenda pemerintahan, perumusan usulan kebijaksanaan negara, proses legitimasi kebijaksanaan negara dan penilaian kebijaksanaan (**Irfan Islamy, 2000 : 15**).

Ada empat kegiatan pokok yang berkenaan dengan kebijakan publik, yaitu:

1. Perumusan kebijakan

2. Implementasi kebijakan
3. Evaluasi kebijakan
4. Revisi kebijakan, yang merupakan perumusan kembali dari kebijakan (**Riant Nugroho, 2009 : 145**).

Analisis kebijakan adalah suatu aktivitas menciptakan tentang proses pembuatan kebijakan. Dalam menciptakan pengetahuan tentang proses pembuatan kebijakan analisis kebijakan meneliti sebab-akibat dan kinerja kebijakan dalam program publik (**Harold D. Laswell, William N, Dunn, 2003 : 1**).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut (**Riant Nugroho, 2009 : 494**).

Implementasi kebijakan merupakan kegiatan untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan dalam *policy statement*. Pada tahap ini pengarahan sumber daya, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, implementasi kebijakan terwujud dari kegiatan-kegiatan yang konkrit (**Wahab, 2002 : 64**).

Implementasi kebijakan merupakan hal yang paling berat, karena disini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama adalah konsistensi implementasi. Sebagaimana diungkapkan oleh **Peter de Leon** dan **Linda de Leon (2001)** pendekatan-pendekatan dalam implementasi kebijakan publik dikelompokkan menjadi tiga generasi yaitu :

- 1) Generasi pertama, yaitu pada tahun 1970-an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah-masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya.
- 2) Generasi kedua, yaitu pada tahun 1980-an adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat “ dari atas kebawah” (*top – downer perspective*). Perspektif ini lebih fokus pada tugas birokrasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan secara politik.
- 3) Generasi ketiga, yaitu pada tahun 1990-an. Memperkenalkan pemikiran bahwa variabel perilaku aktor pelaksanaan implementasi kebijakan lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan (**Riant Nugroho, 2009: 501**).

Adapun yang menjadi hal penentu implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor unsur yaitu (**AG Subarsono, 2005 : 90-92**).

1. Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan, dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*Target Group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka inilah yang mengakibatkan terjadinya kesimpangsiuran informasi tersebut.

Oleh sebab itu komunikasi harus mempunyai unsur :

- a) Ketetapan komunikasi dengan pelaksana.
- b) Konstan / keseragaman.
- c) Ukuran-ukuran dari tujuan itu harus dinyatakan dengan jelas.
- d) Mekanisme dari prosedur lembaga terlibat.

- e) Bahwa mereka yang harus mengimplementasikan suatu keputusan mesti tahu apa yang mereka kerjakan.
- f) Komunikasi membutuhkan keakuratan.
- g) Implementasi ini tidak hanya diterima, namun mereka harus juga jalan, jika tidak para implementor akan kacau dengan apa yang seharusnya mereka lakukan.
- h) Komunikasi ukuran implementasi adalah konsistensinya.
- i) Penolakan melalui kebijakan biasa mengarah baik pada rintangan total atau distorsi komunikasi (**Hassel Nogi, 2003 : 45**).

2. Sumber daya

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya maka untuk melaksanakan implementasi tidak akan berjalan secara efektif (**Hassel Nogi S, 2003**). Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya manusia yaitu kompetensi implementor, dan sumber daya finansial termasuk berbagai fasilitas sarana dan prasarana, didalam hal tersebut harus memberikan pelayanan.

Sumber daya adalah merupakan salah satu faktor penting agar implementasi kebijakan dapat efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal dikertas menjadi sebatas dokumen saja dan sering tidak mencapai tujuan yang telah dibuat.

3. Disposisi (kecenderungan-kecenderungan)

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, contohnya komitmen, dan sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif

yang berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi kebijakan juga tidak menjadi kebijakan (**Hassel Nogi, 2003 : 9**).

4. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*Standar Operating*), ini menjadi pedoman bagi setiap implementor didalam bertindak. Dan ini berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dari sumber-sumber dari para pelaksana dan keinginan untuk keseragaman dalam kerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, ini tetap berlaku karena ketidakaktifan birokrasi.

Proses kebijakan adalah serangkaian aktifitas intelektual yang dilakukan dalam proses kegiatan yang bersifat politis, aktifitas politis tersebut nampak dalam serangkaian kegiatan yang mencakup penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan penilaian kebijakan.

2.3 Pengertian Mutasi

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi (**S.P.Hasibuan, 2008 :102**).

Menurut **Alex S Nitisemito (1982:132)** pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Selanjutnya **S.P. Hasibuan (2008 : 102)** menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun

vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut.

Sedangkan menurut **Sastrohadiwiryo (2002 : 247)** mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

Mutasi menurut **UU No. 32 Tahun 2004** yaitu perpindahan Pegawai Negeri Sipil antara Kabupaten/Kota antar Provinsi, dan antar Provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara, demikian pula untuk perpindahan Pegawai Negeri Sipil provinsi/kabupaten/kota ke departemen/lembaga/ pemerintahan non departemen atau sebaliknya (**Miftah Thoha, 2005 : 82-83**).

Sedangkan mutasi yang dimaksud oleh **Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999** tentang perubahan atas **Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974** tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, adalah Pemindahan dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam pangkat dan jabatan-jabatan tertentu, yang didasarkan atas prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat-syarat lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Sedangkan untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan suatu penilaian terhadap prestasi kerja.

Sedangkan landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil adalah :

- a. Peraturan Pemerintah **Nomor 43 Tahun 1999**, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Tahun 1999 Nomor 16 Tambahan lembaran Negara Nomor 3890).
- b. Tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, pemberhentian pegawai negeri sipil, diatur dalam Peraturan Pemerintah **Nomor 9, Tahun 2003**.

Kedua peraturan perundang-undangan tersebut merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah.

Manfaat pelaksanaan mutasi adalah :

Menurut **Simamora (2000:66)** manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
3. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan.
4. Tidak terjadi kejenuhan.
5. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Menurut **Siagian (2001:172)** melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk :

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.
4. Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.

5. Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sejalan dengan hal tersebut mutasi ini adalah suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit atau bagian lain yang kekurangan tenaga kerja yang lebih memerlukan. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa mutasi ini sangat dibutuhkan dalam kegiatan kepegawaian, sedangkan alasan-alasan dilakukannya mutasi karena :

- 1) Pegawai merasa bosan dengan pekerjaan yang telah dilakukan selama ini
- 2) Pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan keinginan
- 3) Pegawai merasa tidak betah berada dilingkungan pekerjaan
- 4) Pegawai ingin mengikuti keluarganya ditempat yang baru (**I.G Warasanto, 2001 : 65**).

Lebih lanjut **I.G Warsanto** mengatakan bahwa mutasi dapat terjadi karena dua hal yaitu :

- 1) Keinginan pegawai itu sendiri
 - a) Pegawai bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang dan tugasnya.
 - b) Pegawai bersangkutan merasa tidak bisa bekerja sama dengan rekan kerja atau atasannya.
 - c) Pegawai bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan tidak sesuai kondisi fisik atau lingkungan.

2) Keinginan perusahaan

- a. Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi bukan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai yang bersangkutan.
- b. Perusahaan ingin menakutkan pegawai bahwa ia tidak diberhentikan karena kurang mampu atau kurang cakapan pegawai yang bersangkutan.
- c. Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama.

Ada beberapa segi positif yang bisa diperoleh melalui mutasi, antara lain :

- a) Mutasi adalah usaha untuk mempertahankan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.
- b) Mutasi adalah usaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai.
- c) Mutasi adalah salah satu usaha untuk meningkatkan persaingan yang sehat diantara pegawai **(Sudjana, 2000 : 28)**.

Mutasi tidak dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak lagi memiliki arti, bahkan justru akan dapat merugikan, untuk itu dalam melaksanakan mutasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang. Sebab bila tidak demikian mutasi atau pemindahan yang dilaksanakan itu bukannya merupakan tindakan yang menguntungkan malah dapat merugikan **(Nitisemito, 2008 : 118)**.

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa untuk melaksanakan suatu mutasi haruslah didasarkan pada pertimbangan yang matang. Untuk melaksanakan suatu mutasi dapat didasarkan pada beberapa alasan antara lain :

1) Kemampuan kerja

- 2) Rasa tanggung jawab
- 3) Kesenangan kerja (**Nitisemito, 2008 : 118**).

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah **Nomor 43 Tahun 1999**, tentang pokok-pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan produktivitas kerja.
- b. Pendayagunaan pegawai.
- c. Pengembangan karier.
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.
- e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.
- f. Sebagai hukuman.

Dilakukan mutasi dimaksudkan untuk :

- 1) Untuk menempatkan pegawai pada tempatnya.
- 2) Agar pegawai mempunyai kepuasan yang tinggi dalam bekerja.
- 3) Untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi (**Manulang, 2003 : 111**).

Adapun tujuan pelaksanaan mutasi yaitu :

- 1) Menempatkan pegawai pada tempatnya.
- 2) Meningkatkan semangat/gairah kerja.
- 3) Perolehan keterampilan baru.
- 4) Menciptakan persaingan sehat.
- 5) Memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan (**Nitisemito, 2001 : 118**).

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasi menurut (**S.P Hasibuan, 2003 : 102**) yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya.
- 5) Untuk memberikan Untuk perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- 6) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- 7) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
- 8) Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- 9) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka

Selanjutnya yang menyebabkan terjadinya mutasi adalah, *pertama* karena keinginan pegawai yang pada umumnya hanya mutasi pada jabatan yang sama. *Kedua* mutasi karena keinginan organisasi. Dimana hal ini dilakukan untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak diberhentikan karena kekurangan dalam jabatan yang lama dan untuk meniadakan rasa bosan bagi pegawai (**Manulang, 2003 : 111**).

Selanjutnya mutasi ada tiga macam yakni :

- 1) Mutasi pegawai karena keinginan organisasi, hal ini dapat terjadi karena beberapa sebab yaitu :
 - a) Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara, misalnya seseorang tidak masuk kerja.
 - b) Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan.
 - c) Kebutuhan latihan, misalnya rotasi jabatan.
 - d) Kebutuhan ploege pekerjaan.

- 2) Mutasi dapat digolongkan atas dasar maksud/ tujuan dari mutasi, atas dasar tujuan mutasi, dimaksudkan mutasi perlu dilakukan akan kebutuhan organisasi tidak terjadi penumpukkan jumlah pegawai, hal ini dapat dibedakan menjadi:
- a) *Production transfers* merupakan mutasi pegawai dari jabatan satu ke jabatan yang sama dalam lingkungan organisasi yang berbeda.
 - b) *Replacement transfer* yakni mutasi pegawai yang sudah lama dinasnya kepada jabatan yang sama di departement yang lain untuk menggantikan pegawai yang sedikit masa dinasnya dan diberhentikan.
 - c) *Versatility transfer* merupakan mutasi pegawai agar pegawai yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
 - d) *Remedial transfer* adalah mutasi pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain atau yang sama dalam departement yang berlainan dengan maksud ia dapat bekerja sama dengan rekan-rekan sepekerjaannya atau atasannya.
- 3) Mutasi dapat digolongkan atas dasar lamanya pegawai tersebut memangku jabatannya yang baru. Berdasarkan hal ini mutasi dapat digolongkan kepada dua macam yaitu:
- a) *Temporary transfers* atau mutasi sementara yaitu mutasi yang dilakukan hanya untuk sementara saja.
 - b) *Permanent transfers* artinya mutasi seorang pegawai untuk memangku jabatan yang baru untuk selama-lamanya samapi tiba waktunya pegawai tersebut dimutasikan ketempat yang lain atau dipromosikan ke jabatan yang baru (**Hadari Nawawi, 2003 : 138**).

Selanjutnya ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu:

1. Faktor Logis atau Rasional

Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perusahaan.

2. Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya. Rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak mempunyai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.

3. Faktor Sosiologis (kepentingan kelompok)

Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (relation ship) yang terjalin sekarang (**Sastrohadiwiryono, 2002 : 214**).

Dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu:

1. Kebijakan mutasi disebabkan oleh peraturan.
2. Kebijakan mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right place*.
3. Kebijakan mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Kebijakan mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Kebijakan mutasi untuk mengurangi *labour turn over*.
7. Kebijakan mutasi harus terkoordinasi (**Siswanto, 2006 : 221**).

Prinsip mutasi adalah memutasikan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat. Dasar mutasi adalah dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di suatu bidang

pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan serta alasan khusus (misalnya ikut suami) (**Miftah Thoha, 2005 : 57**).

Ada 3 sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai yaitu:

1) Merit system

Merit system adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- a. Output dan produktifitas kerja meningkat.
- b. Semangat kerja meningkat.
- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
- d. Absensi dan disiplin pegawai semakin baik.

2) Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3) Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka (**S. P Hasibuan, 2003 : 102-103**).

Sebab dan alasan mutasi ada 2 (dua) yaitu:

1) Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri atau pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan dari pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepala jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain.

2) Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktifitas kerja dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya (S.P Hasibuan, 2003 : 105).

2.4 Peraturan Pemerintah tentang Kebijakan Mutasi PNS

Menurut Peraturan pemerintah No.9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil, bahwasannya dalam dinyatakan bahwa:

Pasal 16

1. Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan Pegawai Negeri Sipil Pusat antar Departemen/Lembaga;
2. Penetapan oleh Badan Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan.
3. Pejabat sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Pasal 17

1. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan pemindahan:
Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Provinsi;
Dan a. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Kabupaten/Kota dan Daerah Provinsi . b.

2. Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang bersangkutan.

Pejabat sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Adapun sistem prosedur kebijakan mutasi Pegawai Negeri Sipil menurut **UU No. 9**

Tahun 2003 yaitu :

- a. Prosedur perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar instansi dalam rangka usaha pemenuhan kebutuhan dan pendayagunaan tenaga ahli untuk kepentingan dinas, diatur sebagai berikut :
 1. Pejabat pembina kepegawaian instansi yang membutuhkan, menghubungi secara tertulis pejabat pembina kepegawaian untuk meminta persetujuan.
 2. Apabila telah disetujui maka pejabat pembina kepegawaian membuat surat pernyataan persetujuan.
 3. Surat pernyataan persetujuan dibuat dua (2) rangkap disampaikan kepada pejabat pembina kepegawaian instansi yang membutuhkan dan pegawai negeri sipil yang bersangkutan.
 4. Kemudian pejabat yang membutuhkan, menyampaikan usul pemindahan antar instansi kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah untuk mendapat penetapan pemindahan.
 5. Dalam pengajuan yang dimaksud, dilampirkan
 - a) Surat permintaan persetujuan.
 - b) Surat pernyataan persetujuan pindah.
 - c) Foto copy sah keputusan dalam pangkat terakhir.
 6. Berdasarkan usul tersebut kepala badan kepegawaian menetapkan surat keputusan pemindahan antar instansi pegawai bersangkutan.

7. Surat keputusan pemindahan tersebut dibuat sekurang-kurangnya dalam rangkap lima (5) dan diberikan kepada instansi yang membutuhkan, instansi asal, pegawai yang bersangkutan, kepala kantor pembendaharaan dan kas daerah, dan Badan Kepegawaian Daerah.
 8. Kemudahan menetapkan surat keputusan penempatan/pengangkatan dalam jabatan serta menetapkan surat keputusan pemberhentian dari jabatan/pekerjaannya.
 9. Surat keputusan pemindahan hendaknya dilakukan dalam waktu yang bersamaan jangan terlalu lama perbedaan waktunya.
 10. Yang bersangkutan harus segera menyelesaikan surat keterangan penghentian pembayaran (**SKPP**), apabila perpindahan wilayah pembayaran.
- b. Perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar instansi karena adanya perampangan organisasi pemerintah diluar sebagai berikut :
1. Instansi yang karena perampangan organisasi mempunyai kelebihan pegawai negeri sipil yang perlu disalurkan ke instansi lain, menyusun daftar pegawai dan menyampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah.
 2. Pelaksanaan pemindahan tersebut diatur lebih lanjut oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah setelah berkonsultasi lebih lanjut dengan pejabat Pembina Kepegawaian dan pihak-pihak yang bersangkutan.

2.5 Defenisi Konsep

Adapun defenisi konsep yang di ajukan sehubungan dengan penelitian ini adalah:

1) Kebijakan

Kebijakan merupakan arah tindakan yang memnpunyai maksud dan tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah dalam proses kebijakan yang dilakukan dan dikordinir oleh pemerintah pusat dan daerah.

2) Mutasi

Kegiatan memnindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang di anggap setingkat atau sejajar. “mutasi atau pemindahan merupakan suatu aktifitas rutin dari sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip The Right Man The Right Place atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan lebih efisien.

2.6 Konsep Operasional

Definisi konsep	Variabel	Indikator	Skala pengukuran
Pelaksana Kebijakan mutasi	Peraturan Pemerintah Nomor 43 tahun 1999 a. Peningkatan produktif kerja. b. Pendayagunaan pegawai. c. Pengembangan karier. d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan. e. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi. f. Sebagai hukuman.	a. Jam kerja pegawai. b. Kinerja pegawai c. Prestasi kerja pegawai d. Prestasi kerjapegawai e. Semangat kerja pegawai f. Adaptasi / lingkungan kerja pegawai	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup Setuju d. Kurang Setuju e. Tidak Setuju

2.7 Tekanan Politik Dalam Birokrasi Yang Mempengaruhi Mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil)

Birokrasi bukan lagi suatu yang asing dalam kehidupan sehari-hari. Dalam kehidupan sosial, setiap anggota masyarakat pasti akan bersentuhan dengan yang namanya birokrasi. Birokrasi pemerintah seharusnya menempatkan dirinya sebagai *mediating agent*, penjembitan antara kepentingan-kepentingan masyarakat dengan kepentingan pemerintah. Namun, birokrasi sebagai “alat pemerintah” tidak mungkin “netral” dari pengaruh politik. Akan tetapi hal ini tidak berarti bahwa birokrasi tidak memiliki kemandirian. Justru karena posisinya sebagai alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat, maka diperlukan kemandirian birokrasi. Dalam ketidaknetralannya tersebut, birokrasi tetap memiliki kemandirian fungsional, yaitu melayani kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Ia menempatkan dirinya lebih sebagai “abdi masyarakat” daripada “abdi negara” atau setidaknya ada keseimbangan antara keduanya. Rancang bangun birokrasi dalam konteks hubungan kekuasaan, seharusnya apolitis, terbebas dari pengaruh interest tertentu dari pemerintah selaku pemberi tugas. Tidak mencitrakan dirinya sebagai *new political power* dalam peta politik yang sudah ada. Meskipun demikian, sampai saat ini birokrasi masih menjadi salah satu masalah terbesar bagi Negara-negara Asia, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Kentalnya intervensi politik di era Orde Baru telah membuat birokrasi terperosok ke dalam ranah politik. Sadar atau tidak, birokrasi kini telah dijadikan alat untuk melanggengkan kekuasaan. Penggunaan birokrasi sebagai alat politik bukansaja di tingkat nasional, di tingkat lokal lebih nyata terlihat. Era desentralisasi politik yang menerapkan sistem pemilihan kepala daerah secara langsung telah membuat birokrasi menjadi alat kekuasaan pemerintah daerah untuk mempertahankan kekuasaannya. Ini semakin menegaskan bahwa birokrasi, politik dan kekuasaan merupakan hal yang sulit dilepaskan satu

sama lain. Hal ini disebabkan oleh fungsi dan tugas atau pun secara lembaga, birokrasi adalah pelaksana kebijakan politik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, sehingga menjadi alat yang sangat efektif dalam rangka sosialisasi pemenangan incumbent dalam setiap pemilihan kepala daerah (Chubay, 2008).

Di Indonesia, intervensi politik dalam birokrasi pemerintahan mempunyaicatatatan panjang. Pada masa Orde Baru intervensi bersifat monolitik oleh Golongan Karya (Golkar). Pada zaman Orde Baru, antara pejabat politik dan pejabat karier tidak bisa dipisahkan. Artinya, mereka yang menduduki jabatan di birokrasi juga aktif dan berafiliasi ke Golkar. Setelah reformasi, dengan banyaknya partai, intervensi terhadap birokrasi bersifat polisentris, yang pada prinsipnya sama saja, yaitu memanfaatkan birokrasi untuk partai (Prasojo, 2005). Jadi, walaupun birokrasi ditempatkan dalam kedudukan yang netral, dalam prakteknya muncul birokrasi partisan karena mereka sangat loyal dan berafiliasi politik kepada parpol yang menduduki jabatan politik, padahal secara formal PNS tidak menjadi salah satu anggota partai politik. Berkembangnya birokrasi partisan, berakibat birokrasi tidak mandiri dan tidak memiliki kekuatan penyeimbang kekuasaan dengan kedudukan pejabat politik (Makhya, 2006).

Dalam kaitannya dengan bidang kepegawaian Negara, Pegawai negeri sipilsebagai unsur aparatur Negara dan abdi masyarakat, idealnya Pegawai Negeri Sipil mempunyai peran yang amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada pancasila dan Undang – Undang Dasar Tahun 1945. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicitacitakanoleh Bangsa Indonesia.

Selanjutnya untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah juga dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD), sebagai pengejawantahan dari Badan Kepegawaian Negara (BKN). BKD merupakan Perangkat Daerah yang dibentuk Oleh kepala Daerah (Pasal 34 A UU Nomor 43 Tahun 1999), yang kemudian diatur dalam peraturan pelaksanaan yaitu Keputusan presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah. Keputusan presiden tersebut diamanatkan kepada seluruh Daerah Provinsi /Kabupaten/Kota untuk membentuk Badan Kepegawaian Daerah. Dengan Keluarnya PP Nomor 5 dan Nomor 12 Tahun 1999, yang membatasi PNS dalam berkiprah di dunia politik atau menjadi “obat” bagi kebuntuan proses demokratisasi yang telah berjalan puluhan tahun yang menarik di tengah sorotan masyarakat akan kinerja dan netralitas birokrasi menjelang pemilu, pemerintah yang diwakili Wapres Jusuf Kalla, 12 September 2008 , menganugerahkan “birokrasi award” kepada 8 orang birokrat yang dianggap kompeten di bidangnya masing-masing. Mereka adalah Massnellyarti Hilman deputy Konservasi Sumber Daya Alam Kementerian Lingkungan Hidup pada kategori kenegarawanan atau statesmanship. Kategori visionary atau berpikir kedepan diberikan kepada Basuki Yusuf Iskandar, Dirjen Pos dan Telekomunikasi Departemen Komunikasi dan Informatika. Kategori integrity diberikan kepada Herry Soetanto, Dirjen Kerja Sama Perdagangan Internasional Departemen Perdagangan. Kategori leadership diraih Herry Purnomo, Dirjen Perbendaharaan Departemen Keuangan. Dan, kategori followership diraih I Nyoman Kandun, Dirjen Pengendalian Penyakit dan Penyehatan Lingkungan Departemen Kesehatan. Tiga kategori yang lain untuk birokrat dengan ciri kompetensi. Yaitu, kategori kompetensi teknis diraih Anwar Supriyadi, Dirjen Bea dan Cukai Departemen Keuangan. Kemudian, Agoes Widjanarko, Sekjen Departemen Pekerjaan Umum, untuk kategori kompetensi manajerial. Dan, yang terakhir, kategori kompetensi sosial diraih Benny Wachyudi, Dirjen

Industri Agro dan Kimia Departemen Perindustrian. Namun demikian, birokrasi di Indonesia dan di daerah pada khususnya hingga saat ini belum efektif, karena disebabkan antara lain oleh birokrasi sejak lama dijadikan alat mobilisasi politik bagi partai penguasa untuk melanggengkan kekuasaan. Oleh karena itu, di era reformasi perubahan pejabat politik di level nasional maupun daerah dimotori oleh partai politik. Pejabat politik yang menduduki kepemimpinan melakukan perombakan besar-besaran terhadap formasi birokrat, termasuk mutasi terhadap para aparat yang yang dianggap memiliki kinerja buruk. Selain itu, pejabat politik memasukkan kader-kader politik ke birokrasi dan tidak berusaha mencari pejabat-pejabat birokrat terbaik di lingkungan kerja yang ada. Karenanya, reformasi birokrasi kemudian tidak lebih dari sekadar menyingkirkan lawan-lawan politik untuk mengokohkan peran partai politik baru dalam birokrasi. Akibatnya birokrasi tidak akan pernah dapat bekerja secara optimal dan profesional (Mahmudi, 2007).

Masalah birokrasi di Indonesia masih multidimensi, antara lain struktur yang tidak cocok dengan misi pelayanan, budaya pelayanan belum berkembang, profesionalisme dan sumber daya manusia (SDM) buruk, dan lingkungan politik yang kurang sehat. Struktur birokrasi masih berorientasi pada kontrol dan kekuasaan daripada memberikan pelayanan. Distribusi kewenangan penyelenggaraan suatu urusan cenderung tidak dilakukan secara utuh, tetapi parsial. Subyektivitas masih lazim ditemui di birokrasi dengan rasionalitas dan profesionalisme yang jauh dari harapan (Dwiyanto, 2007). Kondisi birokrasi seperti ini antara lain disebabkan oleh adanya intervensi politik terhadap penyelenggaraan birokrasi pemerintahan. Kecenderungan yang terjadi pada era orde baru yang menjadikan konsep “monoloyalitas birokrasi” sesuai PP Nomor 12 Tahun 1969, yang dikeluarkan oleh Menteri Dalam Negeri waktu itu, telah menjadikan birokrasi sebagai alat yang ampuh untuk menjustifikasi kebijakan pemerintah dan melegitimasi kekuasaan. Jiwa dan semangat “monoloyalitas” telah tertanam di dalam diri setiap birokrat dan pada tingkat

tertentu juga militer, terhadap keberadaan Golkar pada era itu, menyebabkan pola-pola yang terbentuk, semakin menampakkan warna dan gejala “birokratik”. Tentu, kita tidak ingin “penyakit lama” para birokrat termasuk di dalamnya PNS, yakni keberpihakan pada salah satu parpol akan kambuh kembali. Pemilu legislatif yang telah berlangsung 9 April 2009, ditengarai banyak mendapatkan gangguan dari parpol, terutama parpol pemenang pemilu 2004. Mereka dewasa ini telah menanamkan pengaruhnya terhadap birokrasi lokal yang dikhawatirkan akan mempengaruhi sikap netral para birokrat lokal, menjelang pemilu 2009. Untuk itu upaya untuk menjaga netralitas harus senantiasa dilakukan sedini dan semaksimal mungkin.

Memberikan pendidikan pemilih bagi para birokrat menjadi salah satu alternatif, melalui pendidikan tersebut diharapkan mereka akan bebas memilih sesuai hati nuraninya tanpa paksaan atau tekanan dari atasan. Sekaligus bisa menjadi “rem” bagi pejabat yang suka memobilisasi bawahannya secara tertutup menjelang Pemilu. Dari berbagai uraian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa meskipun telah dilakukan reformasi pemerintahan, namun untuk melakukan suatu perubahan dalam birokrasi atau reformasi birokrasi adalah hal yang sangat sulit. Kepentingan-kepentingan partai politik masih saja mengintervensi birokrasi pemerintahan di Indonesia.

Intervensi Politik terhadap Birokrasi Pemerintahan Bidang Kepegawaian

Istilah intervensi politik adalah ungkapan yang sering terbaca dalam tulisan jurnalis, diadopsi langsung dari Bahasa Inggris "*Intervention*" yang diartikan campur tangan. Dalam konteks kebijakan publik yang berinteraksi di dalamnya adalah komponen sistem kepublikan yang seharusnya bersinerji dalam menghasilkan formulasi kebijakan publik. Komponen sistem kepublikan itu adalah interaksi antara pelaku eksekutif dan legislatif. Aktor atau pelaku formulasi kebijakan publik itu adalah perwakilan dari berbagai komponen sistem pemerintahan

yang melaksanakan fungsi sosialisasi politik, rekrutmen politik dari komunikasi politik (Nasrun. 2009). Politik pada hakekatnya seharusnya berperan menentukan atau berkontribusi positif dalam proses formulasi kebijakan publik namun dalam prakteknya banyak diwarnai oleh kepentingan-kepentingan politik yang mengakibatkan birokrasi pemerintahan tidak netral.

Birokrasi dan politik bagai dua mata uang yang tidak akan pernah terpisahkan satu sama lain. Birokrasi dan politik memang merupakan dua buah institusi yang memiliki karakter yang sangat berbeda, namun harus selalu saling mengisi. Dua karakter yang berbeda antara dua institusi ini pada satu sisi memberikan sebuah ruang yang positif bagi apa yang disebut dengan sinergi, namun acapkali juga tidak dapat dipisahkan dengan aroma perselingkuhan.

Birokrasi adalah organisasi hirarkis pemerintah yang ditunjuk untuk menjalankan tugas melayani kepentingan umum. Ciri khas yang melekat dalam tubuh birokrasi adalah bentuk organisasi yang berjenjang, rekrutmen berdasarkan keahlian, dan bersifat impersonal. Birokrasi juga merupakan unit yang secara perlahan mengalami penguatan, independen, dan kuat. Penguasaan berbagai sumber daya oleh birokrasi menjadikan birokrasi menjadi kekuatan besar yang dimiliki oleh negara. Sedangkan politik merupakan institusi yang disebut juga dengan pusat kekuasaan. Kekuasaan yang dimiliki oleh politik berlangsung dalam berbagai arena, seperti pembuatan, penerapan, dan evaluasi kebijakan publik. Dalam arti yang lebih luas, segala sesuatu yang berkaitan dengan partai, demokrasi, dan kebijakan disebut juga dengan politik.

Sementara birokrasi adalah sebuah institusi yang mapan dengan segala sumber dayanya, namun pada lain sisi sistem kenegaraan mensyaratkan politik masuk sebagai aktor yang mengepalai birokrasi melalui mekanisme politik formal. Oleh karena itu, birokrasi pemerintah tidak bisa dilepaskan dari kegiatan politik. Pada setiap gugusan masyarakat yang membentuk tata pemerintahan formal, tidak bisa dilepaskan dari aspek politik.

Pada gilirannya, birokrasi mau tidak mau harus rela dikepalai oleh mereka yang umumnya bukan berasal dari kalangan birokrasi. Artinya, kepentingan politik dengan sendirinya akan turut bermain dalam sistem penyelenggaraan pemerintah. Persoalan yang mengemuka adalah mampukah Kepala Daerah memberikan peluang kepada birokrasi yang dipimpinnya dengan arif untuk tetap mengikuti kaidah demokrasi yang normatif.

Dalam berbagai macam pola hubungan antara birokrasi dan politik, institusi politik - sebagaimana diketahui bersama - terdiri atas orang-orang yang berperilaku politik yang diorganisasikan secara politik oleh kelompok-kelompok kepentingan dan berusaha untuk mempengaruhi pemerintah untuk mengambil dan melaksanakan suatu kebijakan. Oleh karena itu, birokrasi pemerintah secara langsung ataupun tidak langsung selalu berhubungan dengan kelompok kepentingan politik tersebut.

Seorang pemimpin eksekutif dalam relasinya dengan bawahannya yang merupakan unit mapan bernama birokrasi memiliki setidaknya beberapa kepentingan, pertama adalah *current survival*, mereka harus bisa bertahan diposisinya sampai jabatannya berakhir, kedua *effective government* dimana mereka harus memerintah dengan efektif, menciptakan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan prestasi yang dapat membuat para pemilih memilih mereka kembali pada pemilihan berikutnya, dan ketiga adalah *creation of loyal machine* dimana eksekutif perlu membuat organisasi politik dengan kesetiaan personal yang tinggi (Etzioni-Havely dalam Savirani:2005).

Dalam praktiknya, birokrasi justru kerap digunakan sebagai alat politik kepala eksekutif yang berasal dari institusi politik untuk kepentingan konstituennya sehingga bisa ditebak kemudian bahwa keamanan birokrasi tidak bisa lepas dari intervensi politik yang akhirnya menjadikan birokrasi tidak netral. Selanjutnya yang terjadi adalah penempatan jabatan yang tidak

bisa lepas dari berbagai kalkulasi politik pemimpin eksekutif dengan pertimbangan tiga aspek di atas: *survival*, *effective government*, dan *creation of loyal political machine*.

Kondisi empiris banyak menunjukkan bahwa justru kepala daerah sangat sulit mempertahankan citra netralitasnya dalam menjalankan roda pemerintahan, termasuk di dalamnya proses rekrutmen elit di bawah kepala daerah. Bahkan tak jarang ada mobilisasi massa secara terselubung yang bermotif agenda kerja kepala daerah. Fenomena ini akan semakin menggejala manakala momen pemilihan kepala daerah memasuki tahapan pertarungan.

Di sisi lain, birokrasi sebagai sebuah sistem justru masih kental dengannya *patron-client*. Kecenderungan menunjukkan bahwa pejabat yang meniti karir birokrasi, tidak memiliki kuasa berhadapan dengan jabatan politis yang *notabenememang* dikuasai oleh nuansa politik. Ironis terlihat dalam sistem penyelenggaran pemerintahan, utamanya dalam sistem rekrutmen jabatan, masih diwarnai oleh pengaruh ‘asal bapak senang’; tendensius; dan lebih mementingkan kepentingan ‘kedekatan’. Artinya, falsafah kapabilitas dan kompetensi seseorang akan dikesampingkan dengan sendirinya. Kondisi ini misalnya dapat terlihat dalam berbagai segmen. Salah satunya adalah dalam sistem rekrutmen jabatan strategis (eselon II) di lingkungan Pemerintah Daerah, baik pada level Propinsi maupun level Kabupaten/Kota. Terkadang Kepala Daerah (Gubernur/Bupati/Walikota) hanya memandang ‘sebelah mata’ analisis jabatan yang sudah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Badan Pertimbangan Jabatan, sehingga penempatan jabatan lebih didominasi oleh kekuasaannya, terutama untuk menempatkan pejabat pada jenjang jabatan kepala biro, dinas dan ketua badan di lingkungan pemda setempat.

Dampaknya sangat jelas terlihat, yakni aroma kepentingan dan tendensius Kepala Daerah dalam mengambil keputusan. Tidak mengherankan jika kemudian banyak dijumpai munculnya kasus adanya sifat *serampangan* dalam penempatan jabatan strategis. Dalam dimensi ini, kualitas

akan dikalahkan oleh faktor 'kedekatan', primordialisme dan faktor-faktor lainnya, yang pada akhirnya pejabat ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Inilah konsekuensi logis adanya pertautan antara birokrasi dan politik.

Dalam konteks lokal, momentum pemilihan kepala daerah (pilkada) menjadi semacam taruhan bagi hubungan birokrasi dan politik. Dalam banyak kasus, Kepala Daerah acapkali menggunakan birokrasi sebagai alat politik yang sangat efektif. Berbagai fenomena biasanya mewarnai proses kolaborasi antara birokrasi dan politik.

Birokrasi dalam sistem ketatanegaraan mempunyai peranan yang sangat penting karena fungsinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*). Peran birokrasi yang demikian strategis ini membuat birokrasi rentan terhadap pengaruh kekuasaan atau politik. Birokrasi idealnya harus tetap mengedepankan fungsi utamanya sebagai pelayan masyarakat, namun dapat menjaga hubungan dan sinergi dengan kekuatan politik yang ada.

Pertautan antara birokrasi dan politik telah menjadi isu penting, baik dalam studi ilmu administrasi negara maupun secara aktual dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan. Sesungguhnya birokrasi dan politik merupakan institusi dengan karakter masing-masing yang berbeda, namun keduanya saling melengkapi. Bahkan dapat dikatakan bahwa birokrasi dan politik bagaikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pertautan antara keduanya dapat menciptakan suatu sinergi yang luar biasa apabila kolaborasi berkembang dalam kerangka yang positif. Sebaliknya, implikasi hubungan keduanya dapat pula menjadi bencana yang luar biasa apabila ada 'perselingkuhan' antara birokrasi dan politik.

Implikasi negatif itulah yang menjadi dasar pertimbangan utama munculnya konsep netralitas birokrasi. Hal ini untuk menjamin profesionalitas birokrasi agar terhindar dari kepentingan politik dalam menjalankan tugasnya melayani kepentingan umum (*public service*).

Demikian pula, dalam studi administrasi negara, paradigma dikotomi politik –administrasi yang diprakarsai Woodrow Wilson pernah sangat populer. Paradigma dikotomi politik – administrasi beranggapan bahwa harus ada pemisahan yang jelas antara politik dan administrasi, antara pembuatan kebijakan (*policy*) dan tugas-tugas administratif untuk melaksanakan kebijakan (Hughes, 2003).

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, terdapat beberapa kasus yang terkait dengan hubungan institusi politik dan birokrasi, baik pada Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Rekrutmen kepemimpinan birokrasi menjadi arena yang sarat dengan dinamika hubungan politik dan birokrasi, bahkan kerap kali terjadi pertarungan kepentingan antara kedua institusi tersebut. Sesuai dengan judul, tulisan ini secara khusus akan membahas mengenai intervensi politik terhadap rekrutmen kepemimpinan pemerintahan di daerah.

Sejalan dengan dinamika dan perkembangan demokrasi, Indonesia mengalami proses transisi yang melibatkan pelembagaan politik sebagai upaya konsolidasi demokrasi dan desentralisasi pemerintahan. Proses transisi ini telah menghasilkan beberapa hal positif bagi bangsa Indonesia, seperti meningkatnya ruang partisipasi politik rakyat, termasuk dalam menentukan kepemimpinan di daerah melalui Pilkada secara langsung.

Kepala Daerah sebagai kepala pemerintahan di daerah dipilih secara langsung oleh rakyat melalui serangkaian proses politik. Dengan demikian Kepala Daerah pada hakekatnya merupakan pejabat politis, meskipun posisinya lebih merupakan muara yang mempertemukan antara wilayah politik dan wilayah administrasi/birokrasi. Oleh karena itu, dapat dimaklumi apabila rekrutmen kepemimpinan Kepala Daerah lebih didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan politis, meskipun aspek kompetensi dan kualitas leadership juga semestinya tidak dikesampingkan. Dengan demikian, Pilkada dapat menghasilkan pemimpin daerah yang

berkualitas. Namun demikian, faktanya adalah bahwa Pilkada yang dinilai sebagai media pemilihan pemimpin yang sangat demokratis melalui pemilihan umum yang diikuti oleh partai politik, tetapi seringkali terdistorsi oleh kepentingan-kepentingan politik sesaat dan *money politic*. Proses Pilkada yang secara formal prosedural tampak demokratis tersebut, sebetulnya belum menyentuh inti demokrasi (*substantive democracy*). Akibatnya, idealisme rekrutmen pemimpin tidak terwujud dan Pilkada tidak mampu memunculkan pemimpin yang betul-betul berkualitas.

Pola rekrutmen kepemimpinan pemerintahan di daerah melalui proses politik adalah hanya untuk jabatan yang bersifat politis, yaitu Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. Adapun jabatan-jabatan kepemimpinan lainnya, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku merupakan jabatan karir birokrasi. Dengan demikian, pola rekrutmen untuk jabatan-jabatan tersebut sepenuhnya tunduk pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil.

Jabatan-jabatan seperti Sekretaris Daerah, Kepala Biro, Kepala Dinas, Kepala LTD, serta jabatan kepemimpinan pemerintahan di daerah lainnya merupakan jabatan profesional birokrasi yang bercirikan keahlian, impersonal, dan non partisan, terlepas dari kepentingan politik manapun. Namun demikian, pemimpin puncak birokrasi di daerah adalah pejabat politis sehingga birokrasi harus rela dipimpin oleh mereka yang umumnya bukan berasal dari kalangan birokrasi. Dalam kaitan ini, kepentingan politik dengan sendirinya akan turut bermain dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Idealnya, Kepala Daerah dengan arif memberikan peluang kepada birokrasi yang dipimpinnya untuk tetap mengikuti kaidah normative, termasuk dalam rekrutmen kepemimpinan birokrasi di daerah. Faktanya, kepentingan-kepentingan politik acapkali bermain dalam proses rekrutmen kepemimpinan birokrasi tersebut.

Intervensi Politik dan Implikasinya

Perubahan sistem pemerintahan pasca gerakan reformasi 1998 telah menggeser kekuasaan yang semula sangat terpusat di tangan eksekutif (*executive heavy*) ke arah kekuasaan yang lebih terbagi dan saat ini perkembangannya cenderung terpusat di parlemen/partai politik (*legislative heavy*). Pergeseran pusat kekuasaan ini lebih jauh telah berimplikasi pada terbukanya celah pengaruh politik yang sangat besar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Bahkan banyak terjadi pengaruh politik itu sudah eksekutif dan tidak proporsional lagi sehingga menjadi intervensi politik dalam wilayah yang bukan menjadi domain institusi politik.

Proses demokrasi di daerah saat ini harus diakui masih dalam taraf permulaan, sehingga diliputi oleh berbagai kelemahan, terutama kelemahan dari lembaga-lembaga demokrasi, seperti sistem partai dan sistem pemilu yang berpeluang mencederai nilai-nilai inti demokrasi (*substantive democracy*). Birokrasi sebagai organisasi publik yang strategis dalam *public service*, rawan untuk dimanfaatkan oleh kekuatan politik tertentu untuk tujuan pragmatis.

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah, saat ini cenderung mengarah pada berkembangnya sistem birokrasi klientelistik, yaitu birokrasi yang postur kekuasaannya ditentukan oleh hukum pertukaran jasa politik antara patron politik dan birokrasi sebagai klien. Patronase antara birokrasi dengan kekuatan politik dapat menggeruskan nilai-nilai demokrasi dan nilai-nilai birokrasi sekaligus, seperti keadilan untuk mendapat perlakuan yang sama dan kompetisi sehat berdasarkan asas *no pain, no gain*, siapa yang tidak cerdas, kreatif dan bekerja keras, tidak dipromosikan dalam alokasi jabatan.

Sebagai akibatnya, alokasi jabatan kepemimpinan pemerintahan di daerah lebih didasarkan pada sentimen primordialisme dan balas jasa politik. Prinsip ini secara vulgar dipertontonkan kepada publik dan kerap mengesampingkan ketentuan-ketentuan normatif dalam

administrasi kepegawaian. Misalnya, daftar urutan kepangkatan bisa dikalahkan oleh daftar urutan kepentingan, kompetensi bisa dikalahkan oleh kedekatan, asalkan hubungan *patron-client* terjaga. Implikasinya, mutasi dan promosi berubah fungsi sebagai arena politik dagang sapi. Jabatan tinggi atau rendah, strategis atau biasa, 'basah' atau 'kering', ditentukan oleh kontribusi dan kedekatan secara politis dengan kekuatan politik yang berkuasa. Mental *rent seekers* atau perburuan rente kekuasaan ramai-ramai dispekulasi oleh banyak aparat birokrasi, tanpa peduli risikonya. Tak heran sangat marak sistem makelar jabatan dan 'ijon jabatan' dalam janji-janji politik terselubung sebelumnya.

Mutasi dan promosi pada hakekatnya merupakan kebijakan administratif dalam rangka menyegarkan dan memperbaharui organisasi birokrasi, guna meningkatkan efisiensi serta efektivitas organisasi dan sebagai wahana pengembangan karier pegawai, kini berubah menjadi wahana intervensi politik terhadap birokrasi.

Para pejabat yang diuntungkan secara politik kemudian seringkali berperilaku sebagai *tyranny of the winners*, pemenang yang mendominasi jabatan-jabatan vital birokrasi. Di pihak lain, bagi mereka yang berseberangan dengan arus politik penguasa, impian dan masa depan kariernya ditenggelamkan. Resikonya adalah birokrasi menjadi terpolarisasi. Para pejabat akhirnya terobsesi untuk memperoleh kekuasaan secara cepat dengan menjadi tangan-tangan politik penguasa.

Berikut disajikan implikasi intervensi politik terhadap rekrutmen pimpinan birokrasi dalam membangun pemerintahan daerah. Pertama, bahwa mutasi dan promosi jabatan birokrasi tidak lagi menjadi alat untuk meningkatkan kinerja, tetapi dijadikan alat untuk kepentingan politik balas jasa atau transaksi politik lainnya. Hal ini akan melahirkan birokrasi askriptif yang ditandai favoritisme yang sangat kuat dalam hubungan kepala daerah/pejabat politik dan pejabat

birokrasi. Pejabat birokrasi sebagai *appointed official* akhirnya hanya bekerja demi untuk kepentingan diri dan kelompoknya, serta mengabaikan peran sejatinya sebagai pelayan masyarakat.

Kedua, birokrasi menjadi tidak kompetitif dan kinerjanya rendah. Hal ini disebabkan lunturnya semangat kompetisi dalam birokrasi karena alokasi jabatan tidak dijadikan sebagai alat untuk memberikan *reward* kepada mereka yang berprestasi. Etos kerja dan dedikasi tak mungkin dapat digenjut secara optimal, apalagi jabatan-jabatan kepemimpinan penting yang ada diduduki oleh orang-orang yang kapasitasnya diragukan.

Ketiga, birokrasi dapat dengan mudah bersikap tidak adil, diskriminatif, dan permisif melakukan pelanggaran terhadap 'hak-hak pegawai' karena birokrasi terjebak dalam primordialisme dan kepentingan kelompok yang eksklusif. Intervensi politik dapat menentukan siapa yang dipromosikan dan didemosikan atau yang menjadi korban dari suatu pilihan pengangkatan dalam jabatan birokrasi.

Keempat, intervensi politik dapat mengakibatkan terganggunya upaya dalam membangun profesionalisme birokrasi dan *good governance* di lingkungan pemerintahan daerah. Patologi birokrasi akibat perselingkuhannya dengan kepentingan politik sesaat dan menyesatkan akan semakin menghambat upaya untuk menciptakan sosok birokrasi di daerah yang profesional, bersih, dan berwibawa.

Adalah tidak pada tempatnya praktek intervensi politik ini dibiarkan karena secara keseluruhan sangat kontradiktif dengan upaya untuk melakukan reformasi birokrasi. Pencederaan birokrasi dan demokrasi perlu diatasi dengan mencegah terjadinya intervensi politik, termasuk dalam rekrutmen kepemimpinan di daerah. Oleh karena itu, netralitas politik birokrasi perlu terus dibangun dan mengembalikan posisi birokrasi pada segmen yang apolitik dan netral.

Birokrasi perlu diselamatkan untuk lebih fokus pada misi mulia sebagai institusi pelayan publik menjawab tuntutan kebutuhan masyarakat secara profesional, efisien, efektif dan adil.

Untuk itu, peran antara pejabat politik dan pejabat karir birokrasi perlu direkonstruksi sesuai dengan filosofi dasar yang menyangkut tugas ranah politik maupun birokrasi. Setiap institusi birokrasi pemerintahan yang dipimpin oleh pejabat politik perlu pembatasan apa yang menjadi kewenangan pejabat politik dan kewenangan pejabat birokrasi. Pejabat politik perlu dibatasi kewenangannya untuk tidak sampai pada kewenangan ‘bongkar-pasang’ pada struktur birokrasi. Oleh karena itu, perubahan pengaturan mengenai Pejabat Pembina Kepegawaian pada lembaga-lembaga pemerintahan perlu dipertimbangkan untuk diatur kembali, karena salah satu kewenangannya adalah mengangkat dan memberhentikan pegawai dalam jabatan birokrasi.

Pejabat Pembina Kepegawaian yang saat ini dijabat oleh pejabat politik semestinya dijabat oleh pejabat karir birokrasi tertinggi pada lembaga yang bersangkutan, yang diperankan sebagai *chief executive officer* atau semacam *permanent secretary* di Inggris dan *head of department* di Australia. Untuk tataran pemerintah daerah, Pejabat Pembina Kepegawaian semestinya tidak dijabat oleh Gubernur/Bupati/ Walikota, tetapi dijabat oleh Sekretaris Daerah. Dengan demikian, intervensi politik dalam rekrutmen kepemimpinan birokrasi dapat dieliminasi.

Fenomena intervensi politik terhadap rekrutmen kepemimpinan birokrasi pada pemerintahan di daerah telah menjadi bagian dari catatan buram dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, pasca penerapan kebijakan desentralisasi. Hal ini telah menyebabkan implikasi negatif dan kontradiktif dengan upaya reformasi birokrasi pemerintahan daerah. Hal ini menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintahan di daerah untuk memperbaiki birokrasi dan

membangun demokrasi yang lebih berkualitas sehingga dapat menghasilkan kepemimpinan birokrasi daerah yang berkualitas pula.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan sumber data Penelitian

Untuk mendapatkan data dan keterangan yang mendukung dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian analisis deskriptif kualitatif yang artinya prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan menggunakan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak.

a. Data primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari responden. Adapun responden dari penelitian penulis yaitu pegawai negeri sipil yang dimutasi pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai.

b. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh melalui dari pegawai negeri sipil yang dimutasi pada Bagian Keuangan dan Bagian Pengelolaan Aset di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai Provinsi Riau. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret - Mei 2012.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS yang dimutasi dibagian keuangan dan bagian pengelolaan aset yang berada di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai Provinsi Riau yang berjumlah 31 orang.

3.3.2 Sampel

Dari populasi penulis mengambil seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai Provinsi Riau untuk dijadikan sampel dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus).

Tabel 3.1 Jumlah populasi dan sampel penelitian

Subjek penelitian	Populasi	Sampel	Teknik penarikan sampel
PNS Sekretariat Daerah	31	31	SENSUS
Kabag. Organisasi	1	1	
Kabag. Kepegawaian	1	1	
Jumlah	33	33	

Teknik scoring / skor

$$P = \frac{F}{N} \times 100 \%$$

P = Persentase

F = Jumlah frekuensi dari setiap alternatif jawaban

N = Jumlah sampel

100% = Bilangan tetap

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini perlu dilakukan metode yakni:

a. Kuesioner (angket)

Teknik pengumpulan data di rancang untuk memperoleh data primer mengenai fakta, aktifitas, perilaku, dan interpretasi responden dengan cara menyusun suatu daftar pertanyaan yang berkaitan dengan kebijakan mutasi pegawai.

b. Interview (wawancara)

Interview yakni teknik pengumpulan data dari responden dikumpulkan dengan metode tanya jawab secara langsung dengan responden.

3.5 Analisa Data

Untuk mengetahui kebijakan mutasi pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai Provinsi Riau penulis menggunakan metode analisis deskriptif yaitu pengamatan secara langsung terhadap praktek kebijakan mutasi pegawai Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai Provinsi Riau dan penganalisaan menggunakan pendekatan berdasarkan fenomena dan fakta yang ada. Selanjutnya analisis data dilakukan dengan sikap alamiah yang didukung oleh data empirik berupa data primer dan data sekunder yang dijelaskan pula oleh teori yang relevan dan kemudian diambil kesimpulan dan saran.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Sejarah Berdirinya Sekretariat Daerah Dumai

Kota Dumai merupakan dusun kecil dipesisir timur Propinsi Riau. Dumai merupakan hasil pemekaran dari Kabupaten Bengkalis. Diresmikan sebagai Kota pada tanggal 20 April 1999 dengan Undang-undang No 16 Tahun 1999 tentang pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Dumai.

Sekretariat Daerah Dumai dibentuk dari Peraturan Pemerintah No 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741), Peraturan Menteri Dalam Negeri No 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, Dan Peraturan Daerah Kota Dumai No 2 Tahun 2008 tentang Pembagian Kewenangan/Urusan Pemerintahan Daerah Kota Dumai (Lembaran Daerah Kota Dumai Tahun 2008 Nomor 2 Seri D). Serta Keputusan Menteri Dalam Negeri No 16 Tahun 2003 tentang Tata Cara Konsultasi Pengangkatan dan Pemberhentian Sekretaris Daerah Propinsi, Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota serta Pejabat Struktural Eselon II dilingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota.

4.2 Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Dumai

Didalam Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota

Dumai., dimana terdapat pada BAB III Bagian Pertama tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi di Pasal 3, 4, dan 5.

Pasal 3

- (1) Sekretariat Daerah adalah merupakan unsur staf Pemerintahan Daerah.
- (2) Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Dumai.

Pasal 4

Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Walikota dalam menyusun, merumuskan kebijakan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan penyelenggaraan pemerintah, pengembangan ekonomi, pembangunan dan pembinaan administrasi, keuangan, rumah tangga, memberikan pelayanan administratif serta koordinasi seluruh organisasi perangkat daerah.

Pasal 5

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada Pasal 4, Sekretaris Daerah mempunyai fungsi :

- a. Pengkoordinasian rumusan kebijakan Pemerintah Kota.
- b. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
- c. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan.
- d. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan rakyat, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraannya.

- e. Koordinasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perangkat daerah dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.
- f. Penyiapan penyusunan rencana/program dan menilai pelaksanaan rencana/program berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Pengkoordinasian rumusan produk hukum daerah dan pembinaan hukum yang menyangkut tugas-tugas pemerintahan.
- h. Pembinaan dan pelaksanaan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga.
- i. Penyelenggaraan fungsi organisasi dan tata laksana, protokoler dan fungsi pemerintahan umum lainnya.
- j. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota dan atau Wakil Walikota sesuai dengan tugasnya.

4.3 Susunan dan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Dumai

Didalam Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Dumai., dimana terdapat pada BAB III Bagian Kedua tentang Susunan Organisasi Sekretariat daerah di Pasal 6.

(1) Susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari :

- a. Sekretaris Daerah.
- b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat.
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan.

- d. Asisten Administrasi Umum.
- e. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum.
- f. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan.
- g. Bagian Administrasi Pertanahan.
- h. Bagian Hubungan Masyarakat dan Infokom.
- i. Bagian Administrasi Perekonomian.
- j. Bagian Administrasi Pembangunan.
- k. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam.
- l. Bagian Hukum dan HAM.
- m. Bagian Organisasi.
- n. Bagian Keuangan.
- o. Bagian Umum.

(2) Bagan Organisasi Sekretariat Daerah sebagaimana tercantum dalam Lampiran I merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Daerah ini.

Didalam Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Dumai., dimana terdapat pada BAB III Bagian Ketiga tentang Struktur Organisasi Sekretariat daerah.

Pasal 9

Asisten I, terdiri dari :

- a. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum.
- b. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan.

- c. Bagian Administrasi Pertanahan.
- d. Bagian Hubungan Masyarakat dan Infokom.

Pasal 12

Bagian Administrasi Pemerintahan Umum, terdiri dari :

- a. Subbagian Tata Pemerintahan, Kependudukan dan Bina Lembaga Kecamatan/Kelurahan.
- b. Subbagian Kesatuan Bangsa, Politik, Trantib dan Linmas.
- c. Subbagian pengawasan, Tugas Pembantuan dan Kerjasama Antar Daerah.

Pasal 15

Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari :

- a. Subbagian Agama, Pendidikan, Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga.
- b. Subbagian Sosial, Penanggulangan bencana, Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
- c. Subbagian Kesehatan, Pemberdayaan Perempuan dan KB.

Pasal 18

Bagian Administrasi Pertanahan, terdiri dari :

- a. Subbagian Tata Guna dan Pengaturan Penguasaan Tanah.
- b. Subbagian Pengurusan, Pengukuran dan Pemetaan.
- c. Subbagian Hak-hak dan Permasalahan Atas Tanah.

Pasal 21

Bagian Humas, terdiri dari :

- a. Subbagian Kehumasan.

- b. Subbagian Sandi, Media Informasi dan Komunikasi.
- c. Subbagian Penataan Sistem dan Perangkat.

Pasal 24

Asisten II, terdiri dari :

- a. Bagian Administrasi Perekonomian.
- b. Bagian Administrasi Pembangunan.
- c. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam.

Pasal 27

Bagian Administrasi Perekonomian, terdiri dari :

- a. Subbagian Koperasi, UKM, dan Pemberdayaan.
- b. Subbagian Perdagangan, Industri, dan Investasi.
- c. Subbagian Potensi dan Badan Usaha Daerah.

Pasal 30

Bagian Administrasi Pembangunan, terdiri dari :

- a. Subbagian Perencanaan, Pembangunan dan Litbang.
- b. Subbagian Perhubungan, Komunikasi dan Informasi.
- c. Subbagian Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

Pasal 33

Bagian Administrasi Sumber Daya Alam, terdiri dari :

- a. Subbagian Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan.
- b. Subbagian Peternakan, Perikanan dan Kelautan.
- c. Subbagian Pertambangan, Energi dan Lingkungan Hidup.

Pasal 36

Asisten III, terdiri dari :

- a. Bagian Hukum dan HAM.
- b. Bagian Organisasi.
- c. Bagian Keuangan.
- d. Bagian Umum.

Pasal 39

Bagian Hukum dan HAM, terdiri dari :

- a. Subbagian Kajian dan Produk Hukum.
- b. Subbagian Dokumentasi dan Kepustakaan.
- c. Subbagian Bantuan Hukum dan HAM.

Pasal 42

Bagian Organisasi, terdiri dari :

- a. Subbagian Kelembagaan.
- b. Subbagian Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik.
- c. Subbagian Analisis Formasi Jabatan dan Kepegawaian.

Pasal 45

Bagian Keuangan, terdiri dari :

- a. Subbagian Anggaran.
- b. Subbagian Perbendaharaan.
- c. Subbagian Akuntansi dan Verifikasi.

Pasal 48

Bagian Umum, terdiri dari :

- a. Subbagian Tata Usaha dan Kearsipan.
- b. Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga.
- c. Subbagian Protokol dan Hubungan Antar Lembaga.

4.4 Uraian Tugas dan Fungsi Bagian pada Sekretariat Daerah

Didalam Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Dumai., dimana terdapat pada BAB III Bagian Ketiga tentang Uraian Tugas Bagian Pada Sekretariat Daerah.

Pasal 7

Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat atau yang disebut juga Asisten I mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan koordinasi dan kegiatan dibidang Pemerintahan Umum, Kesejahteraan Rakyat, Kemasyarakatan, Pertanahan, dan Kehumasan.

Pasal 8

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 7, Asisten I mempunyai fungsi :

- a. Perumusan bahan kebijakan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat, kemasyarakatan, pertanahan dan kehumasan.
- b. Pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan penyelenggaraan pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat, kemasyarakatan, pertanahan, dan kehumasan.

- c. Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan bidang pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat, kemasyarakatan, pertanahan, dan kehumasan.
- d. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 10

Bagian Administrasi Pemerintahan Umum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perumusan dan penyusunan kebijakan, perencanaan, pengkoordinasian, petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan, pemberian dukungan dan bantuan, monitoring dan evaluasi bidang tata pemerintahan, kependudukan, kesatuan bangsa, politik, trantib, linmas, pengawasan, tugas pembantu dan kerjasama.

Pasal 11

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 10, Bagian Administrasi Pemerintahan Umum mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang tata pemerintahan, kependudukan, bina lembaga Kec/Kel, kesatuan bangsa, politik, trantib, linmas, pengawasan, tugas pembantu dan kerjasama.
- b. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pemantauan dan pengendalian dibidang tata pemerintahan, kependudukan, bina lembaga Kec/Kel, kesatuan bangsa, politik, trantib, linmas, pengawasan, tugas pembantu dan kerjasama antar daerah.

- c. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengawasan dibidang tata pemerintahan, kependudukan, bina lembaga Kec/Kel, kesatuan bangsa, politik, trantib, linmas, pengawasan, tugas pembantu dan kerjasama antar daerah.
- d. Penyiapan bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait.
- e. Penyiapan bahan dukungan dan bimbingan pemberdayaan sarana tata pemerintahan, kependudukan, bina lembaga Kec/Kel, kesatuan bangsa, politik, tantib, linmas, pengawasan, tugas pembantuan dan kerjasama antar daerah.
- f. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 13

Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perumusan, penyusunan kebijakan, perencanaan, pengkoordinasian, petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan, pemberian dukungan dan bantuan, monitoring dan evaluasi dibidang agama, pendidikan, kebudayaan, pariwisata, pemuda, dan olah raga, sosial, penanggulangan bencana, tenaga kerja, transmigrasi, kesehatan, pemberdayaan perempuan dan KB.

Pasal 14

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 13, Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang agama, pendidikan, kebudayaan, pariwisata, pemuda dan olah raga, sosial, penanggulangan bencana, tenaga kerja, transmigrasi, kesehatan, pemberdayaan perempuan dan KB.
- b. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pemantauan dan pengendalian dibidang agama, pendidikan, kebudayaan, pariwisata, pemuda dan olah raga, sosial, penanggulangan bencana, tenaga kerja, transmigrasi, kesehatan, pemberdayaan perempuan dan KB.
- c. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengawasan dibidang agama, pendidikan, kebudayaan, pariwisata, pemuda dan olah raga, sosial, penanggulangan bencana, tenaga kerja, transmigrasi, kesehatan, pemberdayaan perempuan dan KB.
- d. Penyiapan bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait.
- e. Penyiapan bahan dukungan dan bimbingan pemberdayaan sarana agama, pendidikan, kebudayaan, pariwisata, pemuda dan olah raga, sosial, penanggulangan bencana, tenaga kerja, transmigrasi, kesehatan, pemberdayaan perempuan dan KB.
- f. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 16

Bagian Administrasi Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perumusan dan penyusunan kebijakan, perencanaan, pengkoordinasian, petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan, pemberian dukungan dan bantuan, monitoring dan evaluasi dibidang tata guna tanah, pengaturan penguasaan tanah, pengurusan dan penanganan masalah pertanahan, pengadaan dan perolehan tanah, serta pengukuran dan pemetaan.

Pasal 17

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 16, Bagian Administrasi Pertanahan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis bidang pertanahan.
- b. Penyiapan bahan perencanaan program dan pelaporan.
- c. Penyiapan bahan pengendalian dan pembinaan tata guna tanah.
- d. Melakukan pengawasan dan pengendalian serta pengaturan penguasaan tanah.
- e. Pelaksanaan pengurusan dan penanganan masalah pertanahan, pengadaan, dan perolehan tanah.
- f. Melakukan penyelenggaraan pembinaan dan pengendalian penyelenggaraan pengukuran dan pemetaan.
- g. Melakukan persiapan bahan penyelenggaraan pembinaan dan pengendalian pemberian perizinan serta pelaksanaan pelayanan umum administrasi pertanahan.

- h. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 19

Bagian Hubungan Masyarakat dan Infokom atau yang disebut Bagian Humas mempunyai tugas melaksanakan pembinaan hubungan kemasyarakatan dan pemberitaan dalam rangka memperjelas kebijakan pimpinan Pemerintah Kota dan mempublikasikan, mempromosikan serta mendokumentasikan pelaksanaan kebijakan Pemerintah Kota, melakukan penyediaan, penataan dan pemeliharaan sistem dan perangkat.

Pasal 20

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 19, Bagian Humas mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pelaksanaan hubungan masyarakat, hubungan antar lembaga pemerintahan dan masyarakat.
- b. Penyampaian dan penjelasan kebijakan Pemerintah Pusat, Proponsi, Kabupaten/Kota lain, Dinas/Instansi Dalam dan Luar Negeri serta kegiatan Pemerintahan Kota Dumai.
- c. Penyiapan pengumpulan, peliputan, penyaringan dan analisa informasi yang berkaitan dengan bidang tugas dan kegiatan Pemerintah Kota maupun informasi dari masyarakat, organisasi non pemerintah dan Pers.
- d. Melakukan penyelenggaraan pengadaan, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, perawatan dan penataan sistem dan perangkat.

- e. Pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja instansi terkait sesuai dengan bidang tugas dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
- f. Pelaksanaan penyiapan rekaman, penyajian data kebijakan dan kegiatan Pemerintah Kota melalui media cetak dan media rekam/elektronik.
- g. Pelaksanaan pameran yang berhubungan dengan hasil pembangunan, kebijakan dan kegiatan Pemerintah yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.
- h. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 22

Asisten Perekonomian dan Pembangunan atau disebut juga Asisten II mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah melaksanakan koordinasi dan kegiatan dibidang administrasi perekonomian, pembangunan dan sumber daya alam.

Pasal 23

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 22, Asisten II mempunyai fungsi :

- a. Perumusan bahan kebijakan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan administrasi perekonomian, pembangunan daerah dan sumber daya alam.
- b. Pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan penyelenggaraan administrasi perekonomian, pembangunan daerah dan sumber daya alam.

- c. Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan bidang administrasi perekonomian, pembangunan daerah dan sumber daya alam.
- d. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 25

Bagian Administrasi Perekonomian mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perumusan dan penyusunan kebijakan, perencanaan, pengkoordinasian, petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan, pemberian dukungan dan bantuan, monitoring dan evaluasi dibidang koperasi, UKM dan pemberdayaan masyarakat, perdagangan, industri dan investasi serta potensi dan Badan Usaha Daerah.

Pasal 26

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 25, Bagian Administrasi Perekonomian mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang koperasi,UKM, pemberdayaan masyarakat, perdagangan, industri dan investasi serta potensi dan Badan Usaha Daerah.
- b. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pemantauan dan pengendalian dibidang koperasi, UKM, pemberdayaan masyarakat, perdagangan, industri dan investasi serta potensi dan Badan Usaha Daerah.
- c. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengawasan dibidang koperasi,UKM, pemberdayaan masyarakat, perdagangan, industri dan investasi serta potensi dan Badan Usaha Daerah.
- d. Penyiapan bahan koordinasi dengan unit kerja/ instansi terkait.

- e. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan bimbingan untuk pemberdayaan koperasi,UKM, pemberdayaan masyarakat, perdagangan, industri dan investasi serta potensi dan Bahan Usaha Daerah yang mengarah kepada upaya mendorong keberhasilan masyarakat dan dunia usaha.
- f. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 28

Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perumusan dan penyusunan kebijakan, perencanaan, pengkoordinasian, petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan, pemberian dukungan dan bantuan, monitoring dan evaluasi dibidang perencanaan pembangunan, statistik, penelitian dan pembangunan, perhubungan, komunikasi informatika, pekerjaan umum dan penataan ruang.

Pasal 29

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 28, Bagian Administrasi Pembangunan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang perencanaan pembangunan, statistik, litbang, perhubungan, komunikasi informatika, pekerjaan umum dan penataan ruang.
- b. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pemantauan dan pengendalian dibidang perencanaan pembangunan, statistik, litbang,

perhubungan, komunikasi informatika, pekerjaan umum dan penataan ruang.

- c. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengawasan dibidang perencanaan pembangunan, statistik, litbang, perhubungan, komunikasi informatika, pekerjaan umum dan penataan ruang.
- d. Penyiapan bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait.
- e. Penyiapan bahan dukungan dan bimbingan untuk pemberdayaan sarana dibidang perencanaan pembangunan, statistik, litbang, perhubungan, komunikasi informatika, pekerjaan umum dan penataan ruang.
- f. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 31

Bagian Administrasi Sumber Daya Alam mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perumusan dan penyusunan kebijakan, perencanaan, pengkoordinasian, petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan, pemberian dukungan dan bantuan, monitoring dan evaluasi dibidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, kelautan, pertambangan, energi dan lingkungan hidup.

Pasal 32

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 31, Bagian Administrasi Sumber Daya Alam mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, kelautan, pertambangan, energi dan lingkungan hidup.

- b. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pemantauan dan pengendalian dibidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, kelautan, pertambangan, energi dan lingkungan hidup.
- c. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengawasan dibidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, kelautan, pertambangan, energi dan lingkungan hidup.
- d. Penyiapan bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait.
- e. Penyiapan bahan dukungan dan bimbingan pemberdayaan sarana dibidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, kelautan, pertambangan, energi dan lingkungan hidup.
- f. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 34

Asisten Administrasi Umum atau yang disebut juga Asisten III mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah melaksanakan koordinasi dan kegiatan dibidang hukum dan hak asasi manusia, organisasi, keuangan dan umum.

Pasal 35

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 34, Asisten III mempunyai fungsi :

- a. Perumusan bahan kebijakan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan administrasi hukum dan hak asasi manusia, organisasi dan tata laksana, keuangan sekretariat dan umum.

- b. Pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan penyelenggaraan administrasi hukum dan hak asasi manusia, organisasi dan tata laksana, keuangan sekretariat dan umum.
- c. Pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan bidang administrasi hukum dan hak asasi manusia, organisasi dan tata laksana, keuangan sekretariat dan umum.
- d. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 37

Bagian Hukum dan HAM mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan dan mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang kajian, produk hukum, dokumentasi, kepustakaan, bantuan hukum.

Pasal 38

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 37, Bagian Hukum dan HAM mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta koordinasi dibidang kajian dan produk hukum, dokumentasi, kepustakaan, bantuan hukum dan hak asasi manusia.
- b. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan dibidang kajian dan produk hukum, dokumentasi, kepustakaan, bantuan hukum dan hak asasi manusia.

- c. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pemantauan dan pengendalian dibidang kajian dan produk hukum, dokumentasi, kepustakaan, bantuan hukum dan hak asasi manusia.
- d. Penyiapan bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait.
- e. Penyiapan bahan pembinaan dan bimbingan untuk pemberdayaan kajian dan produk hukum, dokumentasi, kepustakaan, bantuan hukum dan hak asasi manusia.
- f. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 40

Bagian Organisasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan dan mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang organisasi dan tata laksana yang meliputi kelembagaan, pendayagunaan aparatur, ketatalaksanaan dan analisa formasi jabatan serta pelayanan publik.

Pasal 41

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 40, Bagian Organisasi mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta koordinasi dibidang penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, analisis formasi dan kepegawaian.

- b. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan dibidang penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, analisis formasi dan kepegawaian.
- c. Penyiapan pengumpulan peraturan perundang-undangan dan pengolahan data dan informasi dibidang penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, analisis formasi dan kepegawaian.
- d. Penyiapan inventarisasi permasalahan-permasalahan dibidang penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, analisis formasi dan kepegawaian, penyiapan bahan penyusunan analisis formasi jabatan dan kepegawaian.
- e. Penyipian bahan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait.
- f. Penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan pelayanan publik.
- g. Penyiapan bahan pembinaan dan bimbingan untuk pemberdayaan kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik, analisis formasi dan kepegawaian, penyiapan bahan penyusunan analisis formasi jabatan dan kepegawaian.
- h. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 43

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pedoman, pengendalian, dan petunjuk teknis pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekretariat Daerah, menyajikan informasi keuangan serta melakukan pemantauan,

pengaturan dana, pengelolaan uang, pelaksanaan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan Sekretariat Daerah.

Pasal 44

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 43, Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan penyusunan, perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekretariat Daerah.
- b. Pengelolaan administrasi keuangan Sekretariat Daerah.
- c. Penyiapan bahan dan bimbingan pelaksanaan verifikasi.
- d. Penguji kebenaran penagihan dan penertiban Surat Perintah Membayar Uang (SPMU), dan mengadakan pemeriksaan keuangan serta pembinaan perbendaharaan.
- e. Penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi keuangan Sekretariat Daerah.
- f. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pasal 46

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan dan mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang tata usaha, kearsipan, perlengkapan, rumah tangga, protokol, dan hubungan antar lembaga.

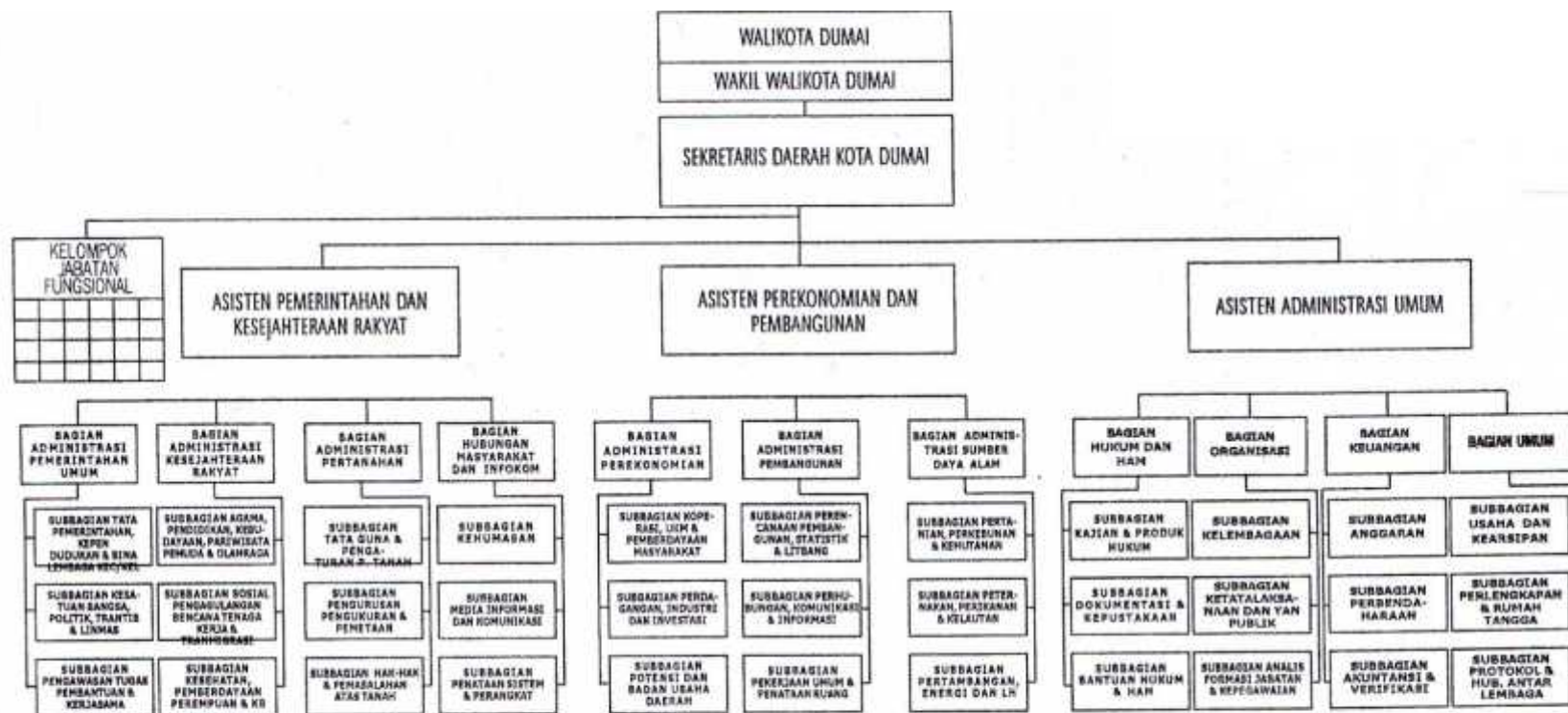
Pasal 47

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada pasal 46, Bagian

Umum mempunyai fungsi :

- a. Penyiapan bahan kegiatan pengelolaan administrasi surat masuk dan keluar serta tata usaha pimpinan.
- b. Penyiapan bahan administrasi perjalanan dinas dan pembinaan kearsipan.
- c. Penyiapan urusan rumah tangga pimpinan dan Sekretariat Daerah.
- d. Penyiapan bahan koordinasi, kerjasama dan hubungan antar lembaga.
- e. Penyiapan tugas-tugas lain yang diberikan sesuai dengan lingkup tugasnya.

TABEL 4. Bagan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Dumai



WALIKOTA DUMAI

cap/dto,

H. ZULKIFLI A.S

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Identitas Responden

Dalam penelitian ini identitas responden dapat terdiri dari : jabatan, tingkat, pendidikan, umur, jenis kelamin, dan lama kerja responden.

5.1.1. Jabatan Responden

Adapun jabatan responden dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Jabatan Responden

No	Jabatan	Responden	Persentase (%)
1	Pelaksana	18	58%
2	Pengadministrasian Umum	3	10%
3	Pranata Komputer	1	3%
4	Penata Laporan Keuangan	2	6%
5	Tenaga Administrasi	1	3%
6	Penyuluh Pajak	1	3%
7	Bendaharawan	1	3%
8	Penagih Pajak/Retribusi	1	3%
9	Bendahara Pengeluaran Pembantu	1	3%
10	Kuasa Pengguna Anggaran	1	3%
11	Penyusun Program dan Evaluasi	1	3%
	Jumlah	31	100%

Sumber data : Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai 2012

Berdasarkan Tabel 5.1 tersebut diatas dapat dilihat dari segi jabatan responden sangat mewakili dari Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian serta Pegawai dan merupakan bagian struktur dari Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai yang sangat penting.

5.1.2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 5.2Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	Tamat SMA / SMK	13	42 %
2	Diploma III	7	23 %
3	Strata Satu (S1)	11	35 %
4	Strata Dua (S2)	-	-
	Jumlah	31	100%

Sumber data : Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai 2012

Berdasarkan Tabel 5.2 diatas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai berpendidikan SMA/SMK sebanyak 13 orang (42%), seterusnya berpendidikan Diploma III sebanyak 7 orang (23%), Strata Satu (S1) sebanyak 11 orang (35%). Tingkat pendidikan mempengaruhi pola pikir, wawasan intelektual pegawai.

5.1.3. Tingkat Umur Responden

Tabel 5.3 Tingkat Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase (%)
1	Dibawah 30	12	39%
2	30-40	14	45%
3	Diatas 40	5	16%
	Jumlah	31	100 %

Sumber data : Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai 2012

Berdasarkan Tabel 5.3 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas tingkat umur responden dari pegawai berada pada usia muda atau dibawah 50 tahun. Hal ini diyakini pegawai tersebut memiliki fisik yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai abdi Negara dan pemberi pelayanan kepada masyarakat.

5.1.4. Jenis Kelamin

Tabel 5.4 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	13	42%
2	Perempuan	18	58%
	Jumlah	31	100 %

Sumber data : Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai 2012

Berdasarkan Tabel 5.4 diatas dapat dilihat dari jenis kelamin pegawai lebih banyak perempuan 18 responden atau 58%, sedangkan responden laki-laki sebanyak 13 responden atau 42%. Dari keseluruhan pegawai pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai yang berjumlah 31 orang.

5.1.5. Lama Kerja Responden

Tabel 5.5 Lama Kerja Responden

No	Klasifikasi Lama Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1-4 Tahun	7	23%
2	5-10 Tahun	10	32%
3	Diatas 10 Tahun	14	45%
	Jumlah	31	100%

Sumber data : Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai 2012

Berdasarkan tabel 5.5 diatas dapat dilihat dari lama kerja responden ada 7 responden atau 23% yang lama kerjanya 1 - 4 Tahun dalam artian masih relatif baru, dan ada 10 responden atau 32% responden yang lama kerjanya 5 – 10 Tahun dalam artian sudah cukup lama berkerja, kemudian ada 14 responden atau 45% yang lama kerjanya diatas 10 Tahun, dalam artian sangat cukup lama bertugas pada Sekretaris Daerah Kantor Walikota Dumai.

5.2 Kebijakan Mutasi Serta Kendala Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai

Adapun jumlah pegawai di Sekretariat Daerah Kantor Waliokta Dumai yang dimutasikan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.6 Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang di Mutasikan di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai

No	NAMA	JABATAN	UNIT KERJA LAMA	UNIT KERJA BARU	PENDIDIKAN
1	NURAINI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	KPAA
2	KHAIRIAH, S.E	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	S1 Ekonomi Manajemen
3	YENNY MARDIANTY	Pengadministrasi Umum	Dispenda	Bagian Keuangan	SMK Akuntansi
4	AGUS FITRIADI, S.Kom	Pranata Komputer	Dispenda	Bagian Keuangan	S1 Sistem Informasi
5	TAUFIK DALYANOER, S.E	Penata Laporan Keuangan	Dispenda	Bagian Keuangan	S1 Ekonomi Akuntansi
6	CHAIRIL EFENDI, A.Md	Pelaksana	Dispenda	Bagian Organisasi	D III Akuntansi
7	YAN MAGDALENA, A.Md	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	D III Akuntansi
8	FATRIALDY, A.Md	Tenaga Administrasi	Dispenda	Bagian Keuangan	D III Akuntansi
9	PEPPY HARIKA	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	SMU
10	CITRA APRIANA EKASARI, A.Md	Penyuluh pajak	Dispenda	Bagian Keuangan	D III Ekonomi Perpajakan
11	RINALDI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	STM
12	EKA SUSANTI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Organisasi	SMEA
13	FITRI WULANNINGSIH	Penagih Pajak / RETRIBUSI	Dispenda	Bagian Keuangan	SMA. IPS
14	MIMI ANGRAINI	Pengadministrasi Umum	Dispenda	Bagian Keuangan	SMU. IPS
15	M. NASIR	Pelaksana	Dispenda	Bagian Keuangan	SMK Akuntansi
16	HERLIN, A.Md	Bendaharawan	Dinas Tata Kota	Bagian Keuangan	D III Akuntansi
17	TENGKU ARIFAH	Pengadministrasi Umum	Dishub	Bagian Umum	SMU. IPS
18	DIAN PUTRI YANA, S.Sos	Bendahara Pengeluaran pembantu	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Administrasi Negara
19	DEWI YANTI, A.Md	Pelaksana	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	D III Keuangan dan Perbankan
20	DEDI PETRIADI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	SMA
21	AGUS KARNEZI	Pelaksana	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset	SMU
22	RISTA EFLIANI,	Kuasa Pengguna	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan	S1 Akuntansi

	S.E	Anggaran		Aset	
23	MERY LUCYANTI, S.Sos	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Keuangan	S1 Administrasi Negara
24	RINA ARYANY, S.Sos	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Administrasi Negara
25	SRI HARTATI, S.E	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Keuangan	S1 Akuntansi
26	NORMAN AFRIZA, A.Md	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Organisasi	D III Akuntansi
27	JERRY BUNGSU	Pelaksana	Bagian Keuangan	Bagian Adm.Kesra	SMU
28	T. SUSDAWATI	Pelaksana	Bagian Umum	Bagian Adm. Kesra	SMA
29	AMRIL	Pelaksana	Bagian Adm. Kesra	Bagian Pengelolaan Aset	SMU
30	MARINA	Penyusun Program Dan Evaluasi	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Akuntansi
31	SRI HIDAYATI, S.E	Penata Laporan Keuangan	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset	S1 Akuntansi

Sumber data : Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai 2012

5.2.1 Kebijakan Mutasi Sebagai Peningkatan Produktif Kerja

Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan serta kebijakan tersebut harus mampu meningkatkan produktif kerja pegawai. Jika mutasi tidak dilakukan untuk meningkatkan produktif kerja pegawai maka ada sesuatu yang tidak bagus dalam mengelola daerah. Untuk mengetahui mutasi yang disebabkan kebijakan dan sebagai peningkatan produktif kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.7 Tentang Keadaan Jumlah Pegawai Yang Dilihat Menurun Golongan /Pangkatnya.

No	Golongan/Pangkatnya	Jumlah Pegawai
1	IV	-
2	III	5
3	II	3
4	I	-
	Jumlah	8

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.7 diatas dapat dilihat keadaan jumlah pegawai yang dilihat menurun golongan pangkatnya. Pegawai memberikan penjelasan bahwa pimpinan dalam mutasi pegawai yang berpedoman dalam meningkatkan produktif kerja kurang diterapkan dengan baik, misalnya dilihat dari golongan dan pangkatnya, pengalaman kerja, masa kerja tiap pegawai yang dimutasikan. Pimpinan dalam memutasikan pegawai tidak secara matang-matang untuk mengambil sebuah kebijakan baik terhadap mutasi penempatan dalam suatu instansi. Hal ini menimbulkan persepsi pegawai bahwasannya mutasi PNS tidak sesuai sebagai peningkatan produktif kerja, selanjutnya untuk itu pimpinan harus selalu memberi arahan mutasi pegawai untuk meningkatkan produktif kerja.

Tabel 5.8 Tanggapan Responden Mutasi Sebagai Peningkatan Produktif Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil)

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	7	23%
2	Setuju	10	32%
3	Cukup Setuju	14	45%
4	Kurang Setuju	-	-
5	Tidak Setuju	-	-
	Jumlah	31	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.8 diatasdapat dilihat tanggapan responden mutasi sebagai peningkatan produktif kerja, terlihat yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 7 responden atau (23%), yang memberikan jawaban setuju sebanyak 10 responden atau (32%), dan yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 14 responden atau (45%).

Dari tabel tersebut dapat diketahui masih adanya keraguan PNS pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai bahwasannya mutasi sebagai peningkatan produktif kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil). Selanjutnya dalam memutasikan pegawai, pimpinan perlu memperhatikan dan

harus berpedoman dalam meningkatkan produktif kerja pegawai, agar kebijakan dalam mutasi pegawai akan berjalan dengan baik.

Tabel 5.9 Tanggapan Responden Dengan Ditambahnya Jam Kerja Pegawai Akan Meningkatkan Produktif Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil)

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	48%
2	Setuju	7	23%
3	Cukup Setuju	5	16%
4	Kurang Setuju	4	13%
5	Tidak Setuju	-	-
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 5.9 diatas dapat diketahui bahwa 15 responden atau (48%) rata-rata PNS di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai mendukung mutasi yang dilaksanakan dengan ditambahnya jam kerja pegawai akan meningkatkan produktif kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 5 responden atau (16%), responden memberikan penjelasan bahwa pimpinan dalam mutasi pegawai yang berpedoman dengan ditambahnya jam kerja pegawai untuk meningkatkan produktif kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak bisa diterapkan dengan baik, misalnya dilihat dari golongan dan pangkatnya, pengalaman kerja, masa kerja tiap pegawai yang dimutasikan.

Tabel 5.10 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Peningkatan Produktif Kerja

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SS		S		CS		KS		TS		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Apakah menurut saudara/i dengan dilaksanakan kebijakan mutasi akan meningkatkan produktif kerja	7	23	10	32	14	45	-	-	-	-	31

pegawai negeri sipil ?											
Apakah menurut saudara/i dengan ditambah nya jam kerja pegawai akan meningkatkan produktif kerja pegawai negeri sipil ?	15	48	7	23	5	16	4	13	-	-	31
Rata-rata	22	35	17	27	19	30	4	6	-	-	100 %

Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.10 diatas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai mutasi PNS yang disebabkan kebijakan sebagai peningkatan produktif kerja di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai dinilai dengan sangat setuju.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PNS di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pada tanggal 2 Mei 2013 bahwasannya seorang PNS yang dimutasikan salah satu dari upaya pelaksanaan dari kebijakan Kepala Dinas agar pegawai yang sudah lama bekerja mendapat tantangan baru dan tugas baru, sebagaimana yang sudah ditetapkan sesuai fungsi tugas, serta mutasi PNS tersebut haruslah mampu untuk meningkatkan produktif kerja mengenai mutasi PNS.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan PNS di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai, mutasi PNS tidak semata sebagai upaya dari pelaksanaan kebijakan Kepala Dinas dan sebagai peningkatan produktif kerja, tetapi alangkah baiknya jika pegawai yang akan dimutasi tersebut dilakukan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Tim kemudian menyelenggara rapat, setelah dirapatkan baru diminta persetujuan dari Kepala Dinas kapan mutasi dilaksanakan.

5.2.2 Kebijakan Mutasi Sebagai Pendayagunaan Pegawai

Kebijakan mutasi sebagai pendayagunaan PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak hanya dengan meningkatkan kinerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dan dapat juga bermanfaat dalam meningkatkan kinerja dilingkungan tempat kerja barunya.

Dengan adanya mutasi sebagai pendayagunaan PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak hanya untuk meningkatkan kinerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dan dengan adanya kebijakan mutasi sebagai pendayagunaan pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai serta agar pegawai dapat menyesuaikan diri dilingkungan tempat kerja barunya.

Tabel 5.11 Tentang Gambaran Pegawai Yang di Mutasikan Tidak Sesuai Dengan Pendayagunaan Pegawai

No	Nama Pegawai	Pindah Dari	Ditempatkan
1	Jerry Bungsu	Bagian Keuangan	Bagian Adm. Kesra
2	Amril	Bagian Adm. Kesra	Bagian Pengelolaan Aset

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.11 diatas dapat dilihat pegawai yang dimutasi sebagai pendayagunaan pegawai, dimana pegawai yang dimutasi tidak bisa meningkatkan kinerja pegawainya, tidak akan dapat mendayaguna dilingkungan tempat kerja barunya. Inilah salah satu penyebab pekerjaan pada Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai sering terlambat terselesaikan dan banyak pegawai yang menunda-nunda dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Tabel 5.12 Tanggapan Responden Dengan Adanya Kebijakan Mutasi Akan Menambah Pendayagunaan PNS (Pegawai Negeri Sipil)

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	3	10%
2	Setuju	7	23%
3	Cukup Setuju	6	19%
4	Kurang Setuju	11	35%
5	Tidak Setuju	4	13%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.12 diatas dapat dilihat bahwa ada sekitar 7 responden atau (23%) memberikan jawaban setuju dan 11 responden atau (35%) yang menjawab bahwa kurang setuju apabila dengan adanya kebijakan mutasi akan menambah pendayagunaan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai. Serta hal ini juga terjadi karena minimnya PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang kurang mendayaguna akibat dari suatu kebijakan mutasi, oleh karena itu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dituntut agar dapat berdayaguna demi suatu kebijakan mutasi yang telah dilakukan oleh pemimpin.

Tabel 5.13 Tanggapan Responden Dengan Meningkatkan Kinerja Pegawai Akan Mendayaguna Dilingkungan Tempat Kerja Baru.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	13%
2	Setuju	8	26%
3	Cukup Setuju	6	19%
4	Kurang Setuju	10	32%
5	Tidak Setuju	3	10%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.13 diatas dapat dilihat 8 responden yang memberikan jawaban setuju atau (26%) dan sebanyak 10 responden yang memberikan jawaban kurang setuju atau (32%) hal ini terjadi karena PNS (Pegawai Negeri Sipil) merasa bahwa dengan meningkatkan kinerja pegawai akan mendayaguna dilingkungan tempat kerja barunya. Maka dari pada itu PNS

(Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai harus melakukan penyesuaian dengan lingkungan tempat kerja baru dan sebagai penyegaran agar pegawai tidak merasa bosan serta demi meningkatkan produktivitas kerja dari yang sebelumnya.

Tabel 5.14 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Pendayagunaan Pegawai

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SS		S		CS		KS		TS		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Apakah menurut saudara/i dengan adanya kebijakan mutasi akan menambah pendayagunaan pegawai negeri sipil ?	3	10	7	23	6	19	11	35	4	13	31
Apakah menurut saudara/i dengan meningkatkan kinerja pegawai akan mendayaguna dilingkungan tempat kerja barunya ?	4	13	6	19	8	26	10	32	3	10	31
Rata-rata	7	11	13	21	14	22	21	33	7	11	100 %

Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.14 diatas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai kebijakan mutasi sebagai pendayagunaan pegawai di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai dinilai kurang setuju karena kurang efektif karena belum dapat meningkatkan kinerja pegawai dilingkungan tempat kerja barunya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pada tanggal 2 Mei 2013. Mutasi dilaksanakan sebagai tujuan memberikan suasana baru bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) serta memperkenalkan kepada PNS (Pegawai Negeri Sipil) tentang tugas atau pekerjaan yang ada di Dinas tersebut akan mampu dikuasai tidak hanya satu bidang tugas saja. Dan responden hanya memberikan beberapa jawaban atas alasan dengan adanya kebijakan mutasi akan menambah pendayagunaan pegawai.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai atas kebijakan mutasi sebagai pendayagunaan pegawai tidak hanya untuk meningkatkan kinerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dan dengan adanya kebijakan mutasi sebagai pendayagunaan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai serta agar pegawai dapat menyesuaikan diri dilingkungan tempat kerja barunya, oleh karena itu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dituntut agar dapat berdayaguna demi suatu kebijakan mutasi yang telah dilakukan oleh pemimpin.

5.2.3 Kebijakan Mutasi Sebagai Pengembangan Karier

Kebijakan mutasi sebagai pengembangan karier tidak hanya dengan meningkatkan kinerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dan dapat juga bermanfaat dalam meningkatkan kinerja dilingkungan tempat kerja barunya. agar lebih efektif mengenai kebijakan mutasi sebagai pengembangan karier yang harus diperhatikan adalah prestasi kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) agar terwujudnya suatu kebijakan mutasi yang baik.

Dengan adanya mutasi sebagai pengembangan karier PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak hanya dengan meningkatkan kinerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dan dengan adanya kebijakan mutasi sebagai pengembangan karier akan meningkatkan kinerja pegawai serta agar pegawai dapat menyesuaikan diri dilingkungan tempat kerja barunya sehingga pegawai dapat memperluas pengalaman kerjanya disaat bekerja. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.15 Gambaran Mutasi Pegawai Sebagai Pengembangan Karier

No	Nama Pegawai	Sebagai Penyegaran	Meningkatkan Kinerja
1	NURAINI	Ya	Ya
2	KHAIRIAH, S.E	Ya	-
3	YENNY MARDIANTY	-	Ya
4	AGUS FITRIADI, S.Kom	Ya	-
5	TAUFIK DALYANOER, S.E	Ya	Ya
6	CHAIRIL EFENDI, A.Md	-	Ya
7	YAN MAGDALENA, A.Md	Ya	Ya
8	FATRIALDY, A.Md	-	Ya
9	PEPPY HARIKA	-	Ya
10	CITRA APRIANA EKASARI, A.Md	Ya	Ya
11	RINALDI	-	Ya
12	EKA SUSANTI	Ya	Ya
13	FITRI WULANNINGSIH	Ya	Ya
14	MIMI ANGRAINI	Ya	-
15	M. NASIR	-	Ya
16	HERLIN, A.Md	Ya	-
17	TENGKU ARIFAH	Ya	Ya
18	DIAN PUTRI YANA, S.Sos	Ya	-
19	DEWI YANTI	-	Ya
20	DEDI PETRIADI	Ya	-
21	AGUS KARNEZI	-	Ya
22	RISTA EFLIANI, S.E	Ya	Ya
23	MERY LUCYANTI, S.Sos	Ya	-
24	RINA ARYANY, S.Sos	-	Ya
25	SRI HARTATI, S.E	Ya	Ya
26	NORMAN AFRIZA, A.Md	-	Ya
27	JERRY BUNGSU	-	Ya
28	T. SUSDAWATI	Ya	-
29	AMRIL	Ya	-
30	MARINA	Ya	Ya
31	SRI HIDAYATI, S.E	-	Ya

Sumber : *Data Olahan Tahun 2013*

Berdasarkan tabel 5.15 diatas dapat dilihat pegawai mengenai mutasi sebagai pengembangan karier tidak hanya dengan meningkatkan kinerja pegawai serta agar pegawai dapat menyesuaikan diri dilingkungan tempat kerja barunya sehingga pegawai dapat memperluas pengalaman kerjanya disaat bekerja. Mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS

(Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dengan tugas yang itu-itu saja. Selanjutnya rendahnya toleransi terhadap perubahan serta rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain juga menjadi faktor dalam mutasi pegawai pada lingkungan Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai.

Tabel 5.16 Tanggapan Responden Dengan Dilakukan Kebijakan Mutasi Akan Mengembangkan Karier PNS (Pegawai Negeri Sipil)

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	6	19%
2	Setuju	4	13%
3	Cukup Setuju	7	23%
4	Kurang Setuju	10	32%
5	Tidak Setuju	4	13%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.16 diatas dapat dilihat tanggapan responden dengan dilakukan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) akan mengembangkan karier. Dapat dilihat dari jawaban responden yang memberi jawaban sangat setuju sebanyak 6 responden atau (19%), yang memberi jawaban setuju sebanyak 4 responden atau (13%), dan yang memberi jawaban cukup setuju sebanyak 7 responden atau (23%), kemudian yang memberi jawaban kurang setuju sebanyak 10 responden atau (32%), dan yang memberi jawaban tidak setuju sebanyak 4 responden atau (13%). Dari 10 responden atau (23%) yang menjawab kurang setuju apabila dengan dilakukan kebijakan mutasi akan mengembangkan karier PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai, Hal ini dilakukan agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) lebih bersemangat untuk bekerja sehingga dengan dilakukan kebijakan mutasi PNS dapat mengembangkan karier untuk mencapai visi dan misi organisasi ditempat kerja barunya.

**Tabel 5.17 Tanggapan Responden Dengan Meningkatkan Prestasi Kerja
Pegawai Akan Terwujudnya Kebijakan Mutasi Yang Baik**

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	11	35%
2	Setuju	7	23%
3	Cukup Setuju	6	19%
4	Kurang Setuju	4	13%
5	Tidak Setuju	3	10%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.17 diatas dapat dilihat tanggapan responden dengan meningkatkan prestasi kerja pegawai akan terwujudnya kebijakan mutasi yang baik, yang memberikan jawaban sangat sebanyak 11 responden atau (35%), yang memberi jawaban setuju sebanyak 7 responden atau (23%), dan yang memberi jawaban cukup setuju sebanyak 6 responden atau (19%), dan yang memberi jawaban kurang setuju sebanyak 4 responden atau (13%), kemudian yang memberi jawaban tidak setuju sebanyak 3 responden atau (10%).

Dari tabel diatas yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 11 responden atau (35%), dan yang memberi jawaban kurang setuju sebanyak 4 responden atau (13%). Responden yang memberi tanggapan bahwa pimpinan melihat dengan meningkatkan prestasi kerja pegawai akan terwujudnya kebijakan mutasi yang baik dengan harapan pimpinan dapat melihat produktifitas yang meningkat, pegawai mengalami perubahan dalam bekerja atau tidak. Selanjutnya pemimpin selalu memberi arahan kepada pegawai agar selalu meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Tabel 5.18 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Pengembangan Karier

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SS		S		CS		KS		TS		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Apakah menurut saudara/i dengan dilakukan kebijakan mutasi akan mengembangkan karier pegawai negeri sipil ?	6	19	4	13	7	23	10	32	4	13	31
Apakah menurut saudar/i dengan meningkatkan prestasi kerja pegawai akan terwujudnya kebijakan mutasi yang baik ?	11	35	7	23	6	19	4	13	3	10	31
Rata-rata	17	27	11	18	13	21	14	22	7	11	100 %

Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.18 diatas maka dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai kebijakan mutasi sebagai pengembangan karier di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pegawai merasa senang karena mutasi pegawai tersebut sangat bermanfaat bagi pegawai karena disamping dapat memberi penyegaran dalam bekerja juga dapat memperluas pengalaman kerja pegawai dalam meningkatkan prestsi kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pada tanggal 2 Mei 2013. Mutasi dilaksanakan sebagai pengembangan karier yakni sangat bermanfaat bagi pegawai yang dimutasikan salah satunya dapat memperluas pengalaman kerja pegawai sesuai dengan bidang masing-masing pegawai.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai mengenai kebijakan mutasi sebagai pengembangan karier tidak hanya bermanfaat dapat memperluas pengalaman kerja pegawai saja tetapi mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dengan

tugas yang itu-itu saja, dan kemudian juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai dalam mengembangkan karier.

5.2.4 Kebijakan Mutasi Sebagai Penambahan Tenaga-tenaga Ahli Pada Unit-unit Yang Membutuhkan

Kebijakan mutasi sebagai penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan tidak hanya dengan meningkatkan prestasi kerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi untuk mewujudkan team work yang baik bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) ditempat kerja barunya. agar lebih efektif mengenai kebijakan mutasi sebagai penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan yang harus diperhatikan adalah prestasi kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil).

Dengan adanya mutasi sebagai penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak hanya dengan meningkatkan prestasi kerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat untuk mewujudkan team work yang baik PNS (Pegawai Negeri Sipil). Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.19 Tentang Gambaran Pegawai Yang di Mutasikan Pada Unit-unit Yang Membutuhkan

No	Nama Pegawai	Unit kerja lama	Unit kerja baru
1	Dian Putri Yana, S.Sos	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset
2	Dewi Yanti, A.Md	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset
3	Dedi Petriadi	Dispenda	Bagian Pengelolaan Aset
4	Rista Elfliani, SE	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset
5	Mery Lucyanti, S.Sos	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset
6	Rina Aryany, S.Sos	Bagian keuangan	Bagian Pengelolaan Aset
7	Amril	Bagian Adm. Kesra	Bagian Pengelolaan Aset
8	Marina, SE	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset
9	Sri Hidayati, SE	Bagian Keuangan	Bagian Pengelolaan Aset
		Jumlah	9

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.19 sebanyak 9 responden yang mengatakan sebenarnya pemimpin melakukan mutasi yang dilakukan digunakan sebagai pengalaman dan memperluas pengalaman kerja dilingkungan Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai. Serta berguna untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan. Tidak dipungkiri oleh sebagian pegawai bahwa adanya mutasi juga untuk mengisi jabatan pada unit-unit yang membutuhkan.

Tabel 5.20 Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Yang Ditempatkan Pada Unit-unit Yang Membutuhkan Dapat Mewujudkan Team Work Yang Baik

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	7	23%
2	Setuju	8	26%
3	Cukup Setuju	5	16%
4	Kurang Setuju	11	35%
5	Tidak Setuju	-	-
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.20 diatas tanggapan responden jika dengan dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang ditempatkan pada unit-unit yang membutuhkan dapat memujudkan team work yang baik. Dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden atau (23%), yang menjawab setuju 8 responden atau (26%), yang menjawab cukup setuju 5 responden atau (16%), dan yang menjawab kurang setuju sebanyak 11 responden atau (35%).

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai sebagian besar memberikan jawaban kurang setuju apabila dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang ditempatkan pada unit-unit yang membutuhkan dapat mewujudkan team work yang baik, Dapat dilihat sebanyak 11 responden atau (35%) .Dalam hal ini pemimpin melakukan mutasi pegawai agar menghilangkan

rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama serta dapat mewujudkan team work yang baik.

Tabel 5.21 Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Yang Ditempatkan Pada Unit-Unit Yang Membutuhkan Dapat Meningkatkan Prestasi Kerja

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	11	35%
2	Setuju	9	29%
3	Cukup Setuju	3	10%
4	Kurang Setuju	5	16%
5	Tidak Setuju	3	10%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.21 diatas dapat dilihat tanggapan responden dengan dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang ditempatkan pada unit-unit yang membutuhkan dapat meningkatkan prestasi kerja. Dapat dilihat dari jawaban sangat setuju sebanyak 11 responden atau (35%), yang memberikan jawaban setuju sebanyak 9 responden atau (29%), yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau (10%), yang memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 5 responden atau (16%), dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 3 responden atau (10%).

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju apabila dengan dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang ditempatkan pada unit-unit yang membutuhkan dapat meningkatkan prestasi kerja, Dapat dilihat sebanyak 11 responden atau (35%). Dalam hal ini pemimpin melakukan mutasi pegawai agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) lebih meningkatkan prestasi kerja dilingkungan unit-unit yang membutuhkan sehingga dapat menjalankan tugas nya dengan baik.

Tabel 5.22 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Penambahan Tenaga-tenaga Ahli Pada Unit-unit Yang Membutuhkan

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SS		S		CS		KS		TS		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Apakah menurut saudara/i dengan dilaksanakan kebijakan mutasi pegawai negeri sipil yang ditempatkan pada unit-unit yang membutuhkan dapat mewujudkan team work yang baik ?	7	23	8	26	5	16	11	35	-	-	31
Apakah menurut saudara/i dengan dilaksanakan kebijakan mutasi pegawai negeri sipil yang ditempatkan pada unit-unit yang membutuhkan dapat meningkatkan prestasi kerja ?	11	35	9	29	3	10	5	16	3	10	31
Rata-rata	18	29	17	27	8	13	16	25	3	5	100 %

Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.22 diatas maka dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai kebijakan mutasi sebagai penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pegawai merasa senang karena mutasi pegawai tersebut sangat bermanfaat bagi pegawai karena disamping dapat memberi penyegaran dalam bekerja juga dapat memperluas pengalaman kerja pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja agar lebih efektif sehingga dapat mewujudkan team work yang lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pada tanggal 2 Mei 2013. Mutasi dilaksanakan sebagai penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan yakni sangat bermanfaat bagi pegawai

yang dimutasikan salah satunya dapat meningkatkan prestasi kerja agar terwujudnya team work yang baik.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai mengenai kebijakan mutasi sebagai penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan sangat bermanfaat bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai demi mewujudkan team work yang baik dilingkungan kerja baru pegawai.

5.2.5 Kebijakan Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-jabatan Lowongan Yang Belum Terisi

Kebijakan mutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi merupakan hal yang positif apabila dilaksanakan, karena hal itu dapat mempromosikan PNS (Pegawai Negeri Sipil) untuk dimutasikan, sehingga PNS (Pegawai Negeri Sipil) termotivasi untuk lebih bersemangat dalam bekerja agar mendapatkan jabatan-jabatan yang belum terisi atau yang diinginkannya.

Dengan adanya mutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak hanya meningkatkan semangat kerja pegawai, tetapi PNS (Pegawai Negeri Sipil) harus mampu beradaptasi/lingkungan kerja barunya.

Tabel 5.23 Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-Jabatan Yang Belum Terisi Merupakan Suatu Promosi Bagi Pegawai Negeri Sipil

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	11	35%
2	Setuju	9	29%
3	Cukup Setuju	3	10%
4	Kurang Setuju	5	16%
5	Tidak Setuju	3	10%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.23 diatas dapat dilihat tanggapan responden dengan dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) sebagai pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi merupakan suatu promosi bagi pegawai negeri sipil. Dapat dilihat dari jawaban sangat setuju sebanyak 11 responden atau (35%), yang memberikan jawaban setuju sebanyak 9 responden atau (29%), yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau (10%), yang memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 5 responden atau (16%), dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 3 responden atau (10%).

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap pegawai yang dimutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi merupakan suatu promosi yang termotivasi untuk lebih bersemangat dalam bekerja agar mendapatkan jabatan-jabatan yang belum terisi atau yang diinginkannya. Hal ini terjadi karena pemimpin memberi perhatian kepada pegawai agar menjalankan tugas dengan baik.

Tabel 5.24 Tanggapan Responden Dengan Adanya Kebijakan Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-Jabatan Lowongan Yang Belum Terisi Dapat Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Beradaptasi/Lingkungan Kerja Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	13%
2	Setuju	3	10%
3	Cukup Setuju	8	26%
4	Kurang Setuju	11	35%
5	Tidak Setuju	5	16%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.24 diatas dapat dilihat tanggapan responden dengan dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) sebagai pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi merupakan suatu promosi bagi pegawai negeri sipil. Dapat dilihat dari jawaban sangat setuju sebanyak 4 responden atau (13%), yang memberikan jawaban setuju sebanyak 3

responden atau (10%), yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 8 responden atau (26%), yang memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 11 responden atau (35%), dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 5 responden atau (16%).

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dengan adanya kebijakan mutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi dapat meningkatkan semangat kerja pegawai negeri sipil dalam beradaptasi/lingkungan kerja pegawai. Hal ini juga terjadi karena pemimpin kurang memberi motivasi kepada pegawai untuk melakukan adaptasi/lingkungan kerja dalam meningkatkan semangat kerja untuk lebih bersemangat dalam bekerja agar mendapatkan jabatan-jabatan yang belum terisi atau yang diinginkannya.

Tabel 5.25 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-jabatan Lowongan Yang Belum Terisi

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SS		S		CS		KS		TS		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Apakah menurut saudara/i dengan dilaksanakan kebijakan mutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi merupakan suatu promosi bagi pegawai negeri sipil ?	11	35	9	29	3	10	5	16	3	10	31
Apakah menurut saudara/i dengan adanya kebijakan mutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi dapat meningkatkan semangat kerja pegawai negeri sipil dalam beradaptasi/lingkungan kerja pegawai ?	4	13	3	10	8	26	11	35	5	16	31
Rata-rata	15	24	12	19	11	18	16	25	8	13	100 %

Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.25 diatas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai kebijakan mutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi dinilai kurang setuju, karena pemimpin kurang memberikan motivasi kepada pegawai untuk lebih bersemangat dalam

menjalankan tugas agar mendapatkan jabatan-jabatan yang belum tersisi atau yang diinginkan melalui suatu promosi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pada tanggal 2 Mei 2013. Mutasi dilaksanakan sebagaipengisian jabatan-jabatan yang belum terisi bertujuan kepada pemimpin untuk memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan agar pegawai dapat beradaptasi/lingkungan kerja pegawai.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai mengenai kebijakan mutasi sebagai pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi perlu dikaji ulang karena tidak semua PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang dapat dimutasikan melalui promosi, karena mengingat untuk pengisian jabatan-jabatan yang belum terisi tersebut harus dilihat dari prestasi kerja dan semangat pegawai agar mampu beradaptasi di lingkungan kerja baru pegawai.

5.2.6 Kebijakan Mutasi Sebagai Hukuman

Kebijakan mutasi sebagai hukuman adalah agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) harus mampu beradaptasi dilingkungan kerja barunya serta PNS (Pegawai Negeri Sipil) diharuskan bisa bekerja sama dengan pegawai lainnya untuk mewujudkan kerja sama yang baik dilingkungan kerja barunya agar prestasi kerja serta kinerja pegawai yang dimutasi akan meningkat.

Tabel 5.26 Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan Mutasi Sebagai Hukuman Bagi Pegawai Negeri Sipil Dapat Membuat Pegawai Negeri Sipil Beradaptasi Dengan Lingkungan Kerja Barunya

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	9	29%
2	Setuju	8	26%
3	Cukup Setuju	3	10%
4	Kurang Setuju	6	19%
5	Tidak Setuju	5	16%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.26 diatas dapat dilihat tanggapan responden dengan dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) sebagai hukuman dapat membuat pegawai negeri sipil beradaptasi dengan lingkungan kerja barunya. Dapat dilihat dari jawaban sangat setuju sebanyak 9 responden atau (29%), yang memberikan jawaban setuju sebanyak 8 responden atau (26%), yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 3 responden atau (10%), yang memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 6 responden atau (19%), dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 5 responden atau (16%).

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap pegawai yang dimutasi sebagai hukuman dapat membuat pegawai negeri sipil beradaptasi dengan lingkungan kerja barunya untuk bekerja sama dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai serta kinerja pegawai.

Tabel 5.27 Tanggapan Responden Dengan Dilaksanakan Kebijakan Mutasi Sebagai Hukuman Dapat Menciptakan Pegawai Negeri Sipil Yang Mampu Memujudkan Kerja Sama Yang Baik Dilingkungan Kerja Barunya

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	11	35%
2	Setuju	7	23%
3	Cukup Setuju	5	16%
4	Kurang Setuju	4	13%
5	Tidak Setuju	4	13%
	Jumlah	31	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.27 diatas dapat dilihat tanggapan responden dengan dilaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) sebagai hukuman dapat menciptakan pegawai negeri sipil yang mampu memujudkan kerja sama yang baik dilingkungan kerja barunya. Dapat dilihat dari jawaban sangat setuju sebanyak 11 responden atau (35%), yang memberikan jawaban setuju sebanyak 7 responden atau (23%), yang memberikan jawaban cukup setuju sebanyak 5 responden atau (16%), yang memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 4 responden atau (13%), dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 4 responden atau (13%).

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap pegawai yang dimutasi sebagai hukuman dapat menciptakan pegawai negeri sipil yang mampu memujudkan kerja sama yang baik dilingkungan kerja barunya maka pemimpin harus memberikan arahan kepada pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dan kinerja pekerja pegawai agar memujudkan kerja sama yang baik dilingkungan kerja baru pegawai yang dimutasikan demi tercapai visi dan misi organisasi ditempat kerja baru pegawai.

Tabel 5.28 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kebijakan Mutasi Sebagai Hukuman

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SS		S		CS		KS		TS		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Apakah menurut saudara/i dengan dilaksanakan kebijakan mutasi sebagai hukuman bagi pegawai negeri sipil dapat membuat pegawai negeri sipil beradaptasi dengan lingkungan kerja barunya ?	9	29	8	26	3	10	6	19	5	16	31
Apakah menurut saudara/i dengan adanya kebijakan mutasi sebagai hukuman dapat menciptakan pegawai negeri sipil yang mampu memujudkan kerja sama yang baik dilingkungan kerja barunya ?	11	35	7	23	5	16	4	13	4	13	31
Rata-rata	20	32	15	24	8	13	10	16	9	14	100 %

Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.28 diatas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai kebijakan mutasi sebagai hukuman dinilai sangat setuju, karena PNS harus mampu beradaptasi dilingkungan kerja barunya serta PNS (Pegawai Negeri Sipil) diharuskan bisa bekerja sama dengan pegawai lainnya untuk mewujudkan kerja sama yang baik dilingkungan kerja barunya agar prestasi kerja serta kinerja pegawai yang dimutasi akan meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pada tanggal 2 Mei 2013. Mutasi dilaksanakan sebagai hukuman bertujuan kepada pemimpin untuk selalu memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan semangat kerja pegawai serta prestasi kerja pegawai dan kinerja pegawai agar pegawai dapat beradaptasi/lingkungan kerja baru pegawai demi mewujudkan visi dan misi organisasi ditempat kerja baru pegawai.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai mengenai kebijakan mutasi sebagai hukuman telah berjalan dengan sangat baik sehingga PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang dimutasikan dapat beradaptasi untuk meningkatkan prestasi kerja dan kinerja pegawai demi mewujudkan kerja sama dengan sesama pegawai dilingkungan tempat barunya.

5.3 Uji Statistik (Deskriptif) Untuk Mengetahui Faktor Mana Yang Paling Dominan Yang Mempengaruhi Kebijakan Mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai

Dari semua hasil rekapitulasi tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang pokok-pokok Kepegawaian dapat dilihat pada tabel 5.29 berikut ini.

Tabel 5.29 Rekapitulasi Uji Statistik (Deskriptif) Untuk Mengetahui Faktor Mana Yang Paling Dominan Yang Mempengaruhi Kebijakan Mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) Di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total
	SS		S		CS		KS		TS		
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	
Kebijakan Mutasi Sebagai Peningkatan Produktif Kerja	22	35	17	27	19	30	4	6	-	-	62
Kebijakan Mutasi Sebagai Pendayagunaan Pegawai	7	11	13	21	14	22	21	33	7	11	62
Kebijakan Mutasi Sebagai Pengembangan Karier	17	27	11	18	13	21	14	22	7	11	62
Kebijakan Mutasi Sebagai Penambahan Tenaga-tenaga Ahli Pada Unit-unit Yang Membutuhkan	18	29	17	27	8	13	16	25	3	5	62
Kebijakan Mutasi Sebagai Pengisian Jabatan-jabatan Lowongan Yang Belum Terisi	15	24	12	19	11	18	16	25	8	13	62
Kebijakan Mutasi Sebagai Hukuman	20	32	15	24	8	13	10	16	9	14	62
Rata-rata	99	26	85	23	73	19	81	21	34	9	100 %

Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan tabel 5.29 diatas dapat dilihat rekapitulasi uji statistik (deskriptif) untuk mengetahui faktor mana yang paling dominan yang mempengaruhi kebijakan mutasi di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai adalah Kebijakan Mutasi Sebagai Peningkatan Produktif Kerja. Dinilai sangat setuju. Dimana responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 responden atau (35%).

Berdasarkan hasil wawancara dengan PNS di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai pada tanggal 2 Mei 2013 bahwasannya seorang PNS yang dimutasikan salah satu dari upaya pelaksanaan dari kebijakan Kepala Dinas agar pegawai yang sudah lama bekerja mendapat tantangan baru dan tugas baru, sebagaimana yang sudah ditetapkan sesuai fungsi tugas, serta mutasi PNS tersebut haruslah mampu untuk meningkatkan produktif kerja mengenai mutasi PNS.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan PNS di Sekretariat Daerah Kantor Walikota Dumai, mutasi PNS tidak semata sebagai upaya dari pelaksanaan kebijakan Kepala Dinas dan sebagai peningkatan produktif kerja, tetapi alangkah baiknya jika pegawai yang akan dimutasi tersebut dilakukan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh tim Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Tim kemudian menyelenggara rapat, setelah dirapatkan baru diminta persetujuan dari Kepala Dinas kapan mutasi dilaksanakan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Sebagai akhir dari penulisan skripsi ini dapat disampaikan beberapa kesimpulan dan saran yang relevan bagi penelitian yang akan datang sesuai dengan hasil penelitian yang telah diteliti.

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa, mutasi tidak semata agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) mendapat tantangan baru dan tugas baru sebagaimana yang sudah ditetapkan tetapi kebijakan mutasi nantinya akan mempengaruhi upaya dari pelaksanaan peraturan.
2. Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempatkan yang tepat akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja, oleh karena itu untuk mengetahui kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) sebagai peningkatan produktivitas kerja, maka PNS (Pegawai Negeri Sipil) harus ditekan di jam kerjanya.
3. Kemudian mutasi juga dapat sebagai pendayagunaan PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak hanya dengan meningkatkan kinerja pegawai saja tetapi, kebijakan mutasi juga bermanfaat sebagai penyegaran agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) tidak merasa bosan dan dapat juga bermanfaat dalam meningkatkan kinerja di lingkungan tempat kerja barunya.
4. Agar lebih efektif mengenai kebijakan mutasi sebagai pengembangan karier yang harus diperhatikan adalah prestasi kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) agar terwujudnya suatu kebijakan mutasi yang baik.
5. Disamping itu dengan adanya kebijakan mutasi sebagai penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) meningkatkan

prestasi kerjanya untuk menghasilkan *team work* yang baik pada unit-unit yang membutuhkannya.

6. Kebijakan mutasi juga untuk pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi merupakan hal yang positif apabila dilaksanakan, karena hal itu dapat mempromosikan PNS (Pegawai Negeri Sipil) untuk dimutasikan, sehingga PNS (Pegawai Negeri Sipil) termotivasi untuk lebih bersemangat dalam bekerja agar mendapatkan jabatan-jabatan yang belum terisi atau yang diinginkannya.
7. Tentang pelaksanaan kebijakan mutasi sebagai hukuman sebagai mana dijelaskan sebelumnya adalah agar PNS (Pegawai Negeri Sipil) harus mampu beradaptasi dilingkungan kerja barunya serta PNS (Pegawai Negeri Sipil) diharuskan bisa bekerja sama dengan pegawai lainnya untuk mewujudkan kerja sama yang baik dilingkungan kerja barunya.
8. Di Indonesia, intervensi politik dalam birokrasi pemerintahan mempunya catatan panjang. Pada masa Orde Baru intervensi bersifat monolitik oleh Golongan Karya (Golkar). Pada zaman Orde Baru, antara pejabat politik dan pejabat karier tidak bisa dipisahkan. Artinya, mereka yang menduduki jabatan di birokrasi juga aktif dan berafiliasi ke Golkar. Setelah reformasi, dengan banyaknya partai, intervensi terhadap birokrasi bersifat polisentris, yang pada prinsipnya sama saja, yaitu memanfaatkan birokrasi untuk partai (Prasojo, 2005). Jadi, walaupun birokrasi ditempatkan dalam kedudukan yang netral, dalam prakteknya muncul birokrasi partisan karena mereka sangat loyal dan berafiliasi politik kepada parpol yang menduduki jabatan politik, padahal secara formal PNS tidak menjadi salah satu anggota partai politik. Berkembangnya birokrasi partisan, berakibat birokrasi tidak mandiri dan tidak memiliki

kekuatan penyeimbang kekuasaan dengan kedudukan pejabat politik (Makhya, 2006). Dalam kaitannya dengan bidang kepegawaian Negara, Pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur Negara dan abdi masyarakat, idealnya Pegawai Negeri Sipil mempunyai peran yang amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang – Undang Dasar Tahun 1945. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicitacitakan oleh Bangsa Indonesia.

6.2. Saran

1. Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang normatif, alangkah baiknya jika pegawai yang akan dimutasi tersebut dilakukan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Tim kemudian menyelenggarakan rapat, setelah dirapatkan baru diminta persetujuan dari Kepala Dinas kapan mutasi akan dilaksanakan.
2. Serta hendaknya keputusan untuk pemindahan PNS (Pegawai Negeri Sipil) dilakukan secara rasional dan objektif sehingga terjauh dari pandangan mutasi sebagai hukuman ataupun yang bersifat negatif.
3. Selanjutnya mengenai mutasi yang terkoordinasi dalam rangka melaksanakan kebijakan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) harus berdasarkan ketentuan-ketentuan serta pelaksanaan yang mengarah kepada peraturan kepegawaian No. 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS (Pegawai Negeri Sipil),

serta evaluasi dalam rangka mengetahui efektif atau tidaknya pelaksanaan mutasi PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang sebaiknya dilakukan oleh instansi lain namun dilakukan juga oleh bidang kepegawaian dan pengawasan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Dumai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino,Leo. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta
- Dunn,William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebi akan Publik (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: (UGM) Gajah Mada University Press
- Hasibuan,Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Islamy, irfan. (2000). *Implementasi Kebi akvn*. Bandung. PT. Bumi Aksara
- Manulang.(2003). *Dasar-dasar Mutasi*. Jakarta. 'Grafindo
- Nawawi, hadari, Dkk(2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk bisnis dan kompotitif Yokyakarta*: Gajah Mada Universitas Press.
- Niti Semito, Alex. S. (2008). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Niti Semito,Alex. S. (2001). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nugroho,Riant D. (2004). *Keb~akanPublik (Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Nugroho,Riant D. (2009). *Public Policy (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Manulang. (2003). *Dasar-dasar Mutasi*. Jakarta. Grafindo
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2006). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administralif dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: PT. Refika Aditama

Subarsono,AG. (2005). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Thoha,Miftah. (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil Indonesia*. Jakarta: Prenada Media

Winarno,Budi. (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo

PP. No 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintah Daerah* Undang-undang. No. 43 Tahun 1999 *Tentang Pokok-pokok kepegawaian* Undang-undang. No 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintah Daerah*

PP. No. 41 Tahun 2007 *Tentang Mekanisme dan Ketentuan Mutasi Sastro Hadi Wiryo*.(2002) *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gramedia

PP. No. 43 Tahun 1999 *Tentang Pokok-pokok kepegawaian*